



SCUOLA INTERNAZIONALE SUPERIORE DI STUDI AVANZATI

Master in comunicazione della scienza "Franco Prattico"

## Il piano di comunicazione negli enti di ricerca

Uno studio esplorativo

Candidato:

Anna Greco

Relatore:

Elisabetta Tola

Anno Accademico 2019-2020

Trieste, giugno 2020



# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>I. Contesto</b>	<b>7</b>
<b>1. La comunicazione istituzionale degli enti pubblici</b>	<b>7</b>
Uno strumento chiave: il piano di comunicazione	9
Analisi dello scenario	11
Individuazione degli obiettivi	12
Individuazione dei pubblici di riferimento	13
Scelta della strategia	13
Scelta dei contenuti	13
Individuazione di azioni e strumenti	14
Misurazione dei risultati	14
Comunicare nella pubblica amministrazione: la legge 150/2000	15
<b>2. Comunicare nelle istituzioni di ricerca</b>	<b>20</b>
Le istituzioni della ricerca in Italia	20
Comunicazione istituzionale nel mondo della ricerca	23
<b>II. Analisi</b>	<b>27</b>
<b>1. Metodologia</b>	<b>27</b>
L'intervista	27
Il campione	29
<b>2. Composizione e funzioni degli uffici</b>	<b>39</b>
Strutture diverse, funzioni simili	39
Numeri e professionalità	41
<b>3. Obiettivi e contenuti della comunicazione</b>	<b>48</b>
Linee comuni	48

Sperimentazione negli strumenti	55
Parlare con tutti	61
Feedback e valutazione	63
<b>4. Pianificazione della comunicazione</b>	<b>66</b>
Idee di piano	66
Altri strumenti	69
<b>III. Considerazioni finali</b>	<b>72</b>
<b>Bibliografia e sitografia</b>	<b>78</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>82</b>
<b>Appendice - Interviste</b>	<b>83</b>
Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF dell'Istituto Nazionale di Astrofisica - INAF	84
Intervista a Valeria De Paola, capo Ufficio Stampa dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia - INGV	93
Intervista a Massimo Crescimbene, responsabile dell'Ufficio Comunicazione e divulgazione dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia - INGV	102
Intervista a Francesca Petrera, Unità di comunicazione dell'Istituto Nazionale di Oceanografia e Geofisica Sperimentale - OGS	112
Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino - PoliTO	119
Intervista a Mario Frongia, responsabile della comunicazione scientifica dell'Università degli Studi di Cagliari - UniCa	128
Intervista a Egizia Marzocco, responsabile Area Comunicazione, ufficio stampa e marketing dell'Università degli Studi di Camerino - UniCam	139
Intervista a Rossella Palmieri, delegata del Rettore alla Comunicazione e ai rapporti con il territorio dell'Università degli Studi di Foggia - UniFg	147
Intervista a Emanuela Mazzotta, dirigente Area Affari istituzionali e comunicazione dell'Università di Milano "Bicocca" - UniMiB	156
Intervista a Chiara Badia, Communication & outreach office del Gran Sasso Science Institute - GSSI	167

Intervista a Elisa Guidi, responsabile del Servizio di Comunicazione e relazioni esterne della Scuola Normale Superiore - SNS 178

Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici - CMCC 183

# Introduzione

La ricerca pubblica italiana è un ecosistema complesso, che coinvolge enti diversi per compiti e struttura e che interessa un vastissimo insieme di tematiche. Comunicare l'attività di enti e centri di ricerca, università, scuole di dottorato, significa comunicare questa complessità. Ma non è l'unica sfida.

La comunicazione pubblica in Italia sta attraversando, come tutti i campi della comunicazione, una fase di trasformazione legata alla diffusione del web e dei social media, ma anche all'evoluzione dei concetti di trasparenza e partecipazione dei cittadini rispetto all'attività amministrativa; questa trasformazione non è al momento supportata da una normativa adeguata, che permetta di gestire le attività di informazione e comunicazione - separate dalla legge 150/2000 - in modo fluido, con strategie nuove e nuove (o rinnovate) professionalità.

Allo stesso modo, sta cambiando e crescendo anche l'interesse verso la comunicazione della ricerca: nell'ultimo Programma Quadro della Commissione Europea, Horizon2020, la comunicazione assume un ruolo chiave nel considerare un progetto di ricerca pienamente realizzato e riuscito. In Italia non si è manifestato ancora un interesse così alto rispetto al tema, ma atenei e centri di ricerca stanno sperimentando sempre di più l'apertura al territorio e ai cittadini tramite lo sviluppo delle attività di terza missione.

In questo panorama in mutamento, il presente lavoro di tesi si propone di rispondere alla domanda di ricerca *“Gli enti pubblici italiani che si occupano di ricerca utilizzano il piano di comunicazione?”*. Lo scopo è di condurre un'indagine sugli obiettivi, le modalità e le strategie di comunicazione portate avanti nelle strutture per la comunicazione di alcuni enti legati al mondo della ricerca, verificandone poi l'inserimento in un piano di comunicazione e raccogliendo vari punti di vista sulle caratteristiche e l'uso del piano.

I dati sono stati raccolti nel corso di una serie di interviste semistrutturate ai responsabili della comunicazione di undici enti pubblici che si occupano di ricerca. Il campione comprende enti pubblici di ricerca, università e scuole di dottorato e alta formazione e una fondazione, distribuite in varie zone d'Italia, con l'intento di fornire uno sguardo sulla varietà di contesti in cui la ricerca prende forma.

Se il piano di comunicazione è riconosciuto come strumento chiave per una comunicazione ben riuscita, questa tesi intende indagarne il ruolo nell'attività di comunicazione della ricerca pubblica, delineandone le caratteristiche e esplorando le funzioni che assume in situazioni fra loro molto diverse.

# I. Contesto

## 1. La comunicazione istituzionale degli enti pubblici

La comunicazione istituzionale - o *corporate communication* - è quella che un'organizzazione (enti, aziende, ma anche associazioni) realizza per comunicare tutto ciò che la riguarda. L'obiettivo primario è quello di «stabilire relazioni di qualità tra l'istituzione e il pubblico con cui si relaziona»<sup>1</sup>.

La costruzione di tali relazioni deriva da una comunicazione che pone al centro l'identità, i valori e i progetti di un'istituzione; in secondo piano, ma non secondari, sono i risultati e i prodotti che realizza. Il ruolo della comunicazione istituzionale consiste quindi nel riportare all'esterno - ma anche al pubblico interno all'organizzazione - quello che l'istituzione è e fa, mantenendo un approccio dialogico: le istituzioni sono attori del dialogo sociale, a cui partecipano attivamente.

L'origine degli uffici stampa - prime strutture della comunicazione istituzionale messe a disposizione del pubblico - tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, deriva proprio dall'acquisizione di consapevolezza da parte delle organizzazioni del fatto che era possibile limitarsi a subire passivamente l'informazione, ma era anzi necessario dialogare in prima persona con i giornalisti, per garantire la diffusione di notizie corrette ed evitare quella di informazioni inesatte o distorte provenienti da fonti secondarie. Gradualmente, tutte le aziende e le istituzioni pubbliche e private iniziarono a dotarsi di un ufficio stampa per la gestione delle relazioni con i media.

---

<sup>1</sup> José Maria La Porte, *Comunicazione istituzionale* in *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, Franco Lever, Pier Cesare Rivoltella, Adriano Zanicchi, <https://www.lacomunicazione.it/voce/comunicazione-istituzionale/> (29/02/2020).



Negli anni la comunicazione istituzionale si è mossa in diverse direzioni, sviluppando altri canali che corrono paralleli alla relazione con i giornalisti nella costruzione dell'immagine dell'ente: dal logo all'immagine coordinata, dalla pubblicazione di prodotti editoriali o alla realizzazione di audiovisivi, dall'organizzazione di eventi alla partecipazione a fiere e meeting, fino alla pubblicità. Infatti, poiché si sviluppa nell'ambito della comunicazione d'impresa<sup>2</sup>, la comunicazione istituzionale ne mutua la connessione al marketing<sup>3</sup>, alla pubblicità e alle relazioni pubbliche. Come afferma La Porte<sup>4</sup>, è a partire dagli anni Ottanta che la gestione della comunicazione di un'impresa va oltre la tradizionale separazione fra i tre settori, con la diffusione di uffici che si occupano sia della comunicazione interna sia della relazione con i media e con l'esterno, coordinando marketing, pubblicità e relazioni pubbliche. Dalla fine degli anni Novanta, con lo sviluppo di internet e del web, si sono uniti alla lista degli strumenti della comunicazione istituzionale il sito web o il portale, a volte anche più di uno, l'email per la comunicazione diretta, ad esempio tramite le newsletter, e i profili o le pagine sui social network.

Il diffondersi del web ha cambiato il modo in cui le informazioni vengono veicolate, perciò per chi lavora nella comunicazione di un'istituzione non è più sufficiente limitarsi alle "classiche" attività dell'addetto stampa. Scrive Daniele Chieffi, giornalista e direttore della Comunicazione e PR del Dipartimento per l'Innovazione e la Digitalizzazione della Presidenza del Consiglio:

---

<sup>2</sup> *ivi*

<sup>3</sup> L'accezione di marketing a cui ci si riferisce è quella più ampia, ovvero di "insieme di processi finalizzati a creare, comunicare e trasferire valore ai clienti, in modo che ne beneficino sia l'organizzazione sia i suoi stakeholder". In tale accezione, il marketing non è legato solo all'attività di promozione e vendita di un prodotto, ma "deve preoccuparsi del benessere della società nel suo complesso", interessando così altri individui diversi dalle imprese. R. Cappellari, "Marketing" in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012

[http://www.treccani.it/enciclopedia/marketing\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/marketing_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

<sup>4</sup> José Maria La Porte, "Comunicazione istituzionale" in *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, Franco Lever, Pier Cesare Rivoltella, Adriano Zanicchi, <https://www.lacomunicazione.it/voce/comunicazione-istituzionale/> (29/02/2020).

Essere un addetto stampa sembra diventato improvvisamente vetusto, archeologico, come i fax o le macchine da scrivere. In realtà, come i fax e le macchine da scrivere, è morto lo strumento ma non la funzione a cui assolvevano. Inviare documenti rimane una necessità, così come scrivere testi, solo che questa esigenza si soddisfa in maniera diversa, più ricca, attraverso strumenti in grado di svolgere molte più funzioni. Così sì, l'addetto stampa è morto o, quantomeno è superato, perché sono i concetti stessi di stampa, di giornalista, di produttore d'informazione e di mass media ad essere profondamente diversi<sup>5</sup>.

La sfida è quindi quella di sapersi adattare al cambiamento dei mezzi e dei linguaggi, pur mantenendo intatta la funzione chiave che la comunicazione assolve all'interno di un'istituzione. Se prima gli interlocutori erano prevalentemente i giornalisti - della stampa cartacea in principio, radiofonici e televisivi poi - che fungevano da intermediari con il pubblico, oggi si aggiungono *blogger*, *opinion leader*, *influencer*. Alla stampa, la radio e la televisione, si affiancano blog, siti tematici, forum di settore. E ancora: una larga fetta della comunicazione passa dai social network e diventa disintermediata, con le organizzazioni che dialogano quotidianamente in maniera diretta con i propri pubblici di riferimento. L'ufficio stampa, prosegue Chieffi, prende altri nomi («reputation management office o, se volete, relazioni esterne»<sup>6</sup>), ma assume un ruolo sempre più centrale nell'identificare i pubblici, quindi le strategie e gli strumenti adatti a raggiungerli, cogliendo la possibilità di portare la comunicazione dell'istituzione su tutte le piattaforme.

## Uno strumento chiave: il piano di comunicazione

La comunicazione è tanto più efficace se è ben progettata, coordinata e coerente. Poiché la *corporate communication* concorre al rafforzamento dell'identità

---

<sup>5</sup> D. Chieffi, "L'ufficio stampa è morto, viva l'ufficio stampa", 19/05/2015, FERPI - Federazione Italiana Relazioni Pubbliche, <https://www.ferpi.it/news/lufficio-stampa-e-morto-viva-lufficio-stampa> (21/03/2020)

<sup>6</sup> *ivi*

dell'istituzione, al suo posizionamento, al raggiungimento di buone notorietà e reputazione, nonché alla gestione di situazioni di crisi, per attuarla è necessario un lavoro quotidiano, ma inserito in una strategia di lungo periodo. In quest'ottica può essere utile raccogliere in un unico documento le linee guida che la comunicazione si propone di seguire, definendo obiettivi, messaggi chiave, destinatari e tempi delle azioni comunicative. Tale documento è il piano di comunicazione.

Tramite la stesura del piano si cerca quindi di fornire risposte alle domande che guidano le azioni comunicative: perché comunichiamo (gli obiettivi), a chi (il pubblico), come (le strategie), che cosa (i contenuti), in che modo (gli strumenti) e se la comunicazione ha avuto effetto (la verifica). Lo scopo primario è quello di predisporre uno strumento operativo per chi si occupa della comunicazione: deve essere un documento allo stesso tempo snello e completo, fissare uno schema ma rimanere flessibile, adattarsi a situazioni di emergenza e necessità, in modo da poter essere usato come timone nello svolgimento quotidiano dell'attività. Inoltre, con il piano si definiscono le strategie comunicative dell'istituzione, cercando di rispecchiarne i valori e individuando i punti cardine su cui incentrare la comunicazione, siano essi legati all'identità dell'istituzione stessa o agli obiettivi che si propone di raggiungere. Infine, il piano svolge anche un'azione di coordinamento fra i gli attori e le azioni della comunicazione di un'organizzazione.

Un documento con queste caratteristiche può essere redatto sia per definire l'operato della comunicazione su tempi lunghi, sia per singoli progetti più o meno estesi nel tempo, e si adatta a contesti diversi. Per quello che riguarda le amministrazioni pubbliche, il piano di comunicazione è previsto dalla legge 150/2000 (vedi p.17), ma lo stesso metodo si mette in campo nel caso della comunicazione dei progetti europei.

Il manuale "Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, Analisi e strumenti per l'innovazione", realizzato dal un gruppo di lavoro del Programma Cantieri del dipartimento della Funzione Pubblica, propone un metodo di redazione

del piano di comunicazione basato su sette passi metodologici, un metodo che faccia «dell'attività di pianificazione della comunicazione un percorso conoscitivo sia dell'organizzazione che del suo contesto di riferimento»<sup>7</sup>.

I sette punti individuati sono:

1. l'analisi dello scenario;
2. l'individuazione degli obiettivi di comunicazione;
3. l'individuazione dei pubblici di riferimento;
4. le scelte strategiche;
5. le scelte di contenuto;
6. l'individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione;
7. la misurazione dei risultati<sup>8</sup>.

Ad una prima parte strategica di inquadramento del contesto di riferimento e degli obiettivi, ne segue dunque una operativa, in cui vengono individuati gli strumenti e gli obiettivi sono declinati in azioni specifiche, con un proprio *timing*, un eventuale budget e una valutazione.

### 1. Analisi dello scenario<sup>9</sup>

L'analisi del contesto di riferimento può essere effettuata a vari livelli, a seconda degli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere mediante la comunicazione.

---

<sup>7</sup>Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, *Analisi e strumenti per l'innovazione - I Manuali*, a cura di Nicoletta Levi, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004, p.2

<sup>8</sup> *ivi*, p.36

<sup>9</sup> Gli aspetti chiave dei sette passi metodologici sono tratti sempre dal manuale *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, Analisi e strumenti per l'innovazione - I Manuali*, a cura di Nicoletta Levi, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004

Si può quindi tenere in conto il contesto geografico, territoriale e socio-economico, oppure analizzare il settore di cui fa parte e i soggetti che vi operano, o ancora il contesto interno all'organizzazione, le sue caratteristiche, i servizi che presta e come comunica.

Uno strumento particolarmente utile è l'analisi SWOT<sup>10</sup> (*Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*), che può essere fatta sia a livello di organizzazione che nello specifico per la comunicazione, e permette di metterne in evidenza i punti forti e i punti deboli, le opportunità e le minacce che possono giungere dall'esterno.

Fra le altre tecniche di analisi del contesto utili c'è il *benchmarking*<sup>11</sup>, ovvero il confronto fra le migliori esperienze di altre realtà simili per poter apprendere e migliorarsi.

## 2. Individuazione degli obiettivi

Una volta descritto opportunamente il contesto di riferimento, si tratta di tradurre gli obiettivi strategici dell'organizzazione in obiettivi comunicativi adatti a tale contesto. È una fase molto delicata del piano, in cui occorre essere chiari e precisi: gli obiettivi devono essere definiti, raggiungibili e misurabili.

---

<sup>10</sup> L'analisi SWOT è uno strumento per la pianificazione strategica che permette di analizzare simultaneamente i punti di forza (*strenght*), di debolezza (*weakness*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) di un'attività o di un'organizzazione, tenendo conto degli elementi interni ed esterni che possono influenzarla. Sebbene sia una tecnica comunemente adottata, la storia dell'analisi SWOT non è ben documentata: Tim Friesner, "History of SWOT analysis", 2001, [https://www.researchgate.net/publication/288958760\\_History\\_of\\_swot\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/288958760_History_of_swot_analysis)

<sup>11</sup> Il benchmarking è una tecnica che consiste nel confronto continuo fra le proprie attività e quelle che le altre aziende o istituzioni conducono con lo scopo di individuare le esperienze migliori e ottimizzare le proprie attività: Gurumurthy Anand e Rambabu Kodali, "Benchmarking the benchmarking models", 2008, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 N. 3, pp. 257-291 <https://doi.org/10.1108/14635770810876593>

### 3. Individuazione dei pubblici di riferimento

L'individuazione del pubblico di riferimento deriva in parte dagli obiettivi, che possono essere già per loro natura diretti a uno specifico gruppo di persone, in parte dal contesto di riferimento. Questa parte del piano serve a tracciare, in maniera quanto più possibile precisa e funzionale al raggiungimento dell'obiettivo comunicativo, un ritratto dei pubblici a cui l'istituzione intende rivolgersi, segmentandoli in specifici target. Accanto ai pubblici, diretti destinatari della comunicazione, è utile individuare anche gli *stakeholder*, i portatori di interessi economici, sociali o politici che interagiscono con l'istituzione, e gli *influencer*, soggetti che hanno la capacità di influenzare alcuni pubblici.

### 4. Scelta della strategia

Anche nella scelta della strategia si aprono diversi scenari. Si può valutare di sceglierla rispetto alle caratteristiche del pubblico e al modo in cui l'istituzione vi si relaziona, rispetto all'obiettivo (ad esempio, informare o chiamare all'azione), oppure rispetto allo stile comunicativo che si intende adottare (ad esempio, educativo o partecipativo). Qualunque sia la strategia adottata, essa deve essere pensata tenendo conto delle risorse umane e di quelle economiche a disposizione.

### 5. Scelta dei contenuti

A questo punto del piano occorre scegliere quale messaggio la comunicazione veicolerà, quali informazioni e quali valori andranno indirizzati ai pubblici scelti per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il messaggio è il fulcro della comunicazione: deve essere chiaro, focalizzato e conciso, in modo da poter raggiungere il pubblico, essere compreso ed assimilato. Affinché sia pienamente efficace, deve essere declinato opportunamente a seconda del mezzo utilizzato e, quando possibile, colpire l'emotività del destinatario.

## 6. Individuazione di azioni e strumenti

Per realizzare la propria comunicazione, l'organizzazione può servirsi di differenti strumenti: l'immagine coordinata e i materiali stampabili, il mantenimento delle relazioni con i media declinato nelle varie attività di ufficio stampa, la presenza attiva sul web tramite siti web e social network, la redazione di prodotti editoriali o audiovisivi, l'organizzazione o la partecipazione ad eventi, fiere e meeting sono solo alcuni. Questa è la fase più operativa del piano, in cui si individuano le singole azioni, vi si assegna un timing, un eventuale budget e i parametri per una successiva valutazione.

## 7. Misurazione dei risultati

Si possono misurare i risultati raggruppandoli in tre aree di valutazione:

- *output*, ovvero si verifica se i prodotti di comunicazione hanno raggiunto i destinatari previsti;
- *outtake*, ovvero si verifica se i destinatari hanno compreso il messaggio;
- *outcome*, ovvero si verifica se il messaggio ha modificato la percezione dei destinatari rispetto ad un tema o ne ha modificato i comportamenti.

Strumenti utili possono essere le indagini dirette con il pubblico (questionari, interviste, *focus group*), il monitoraggio e l'analisi dei media (rassegna stampa e analisi degli articoli in termini di qualità, tono), il monitoraggio e l'analisi del sito web (uso dei vari strumenti di analytics che permettono di misurare il traffico in termini di IP unici, tempo di permanenza sul sito, pagine più visitate) e dei profili social (interazioni, copertura, analisi dei commenti).

## Comunicare nella pubblica amministrazione: la legge 150/2000

Quando la comunicazione proviene da un ente pubblico, i temi della comunicazione istituzionale si intrecciano con quelli della comunicazione pubblica, intesa come la comunicazione proveniente dalle istituzioni pubbliche e diretta ai cittadini, finalizzata a informare sulle attività, le iniziative e i servizi offerti<sup>12</sup>.

La pubblica amministrazione comunica per rendere i cittadini partecipi delle sue attività, cercando così di instaurare un dialogo che costruisca un rapporto di fiducia tra il cittadino e l'istituzione. Diventano così cruciali i temi della trasparenza, della partecipazione e dell'accesso ai documenti amministrativi, che trovano attuazione anche nella comunicazione.

In questo ambito, la legge di riferimento per la comunicazione è la 150/2000<sup>13</sup>, la prima e finora unica legge quadro sulla comunicazione pubblica, che disciplina le attività di comunicazione ed informazione delle pubbliche amministrazioni. La legge ha istituzionalizzato la comunicazione pubblica legittimandola come attività amministrativa, definendo e riordinando le sue funzioni, e affidando a professionalità

---

<sup>12</sup> Adriano Zanacchi, "Comunicazione pubblica", in *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, a cura di Franco Lever, Pier Cesare Rivoltella, Adriano Zanacchi, <https://www.lacomunicazione.it/voce/comunicazione-pubblica/> (29/02/2020).

Ci sono in realtà almeno due modi di definire la comunicazione pubblica: rispetto al mittente (istituzione pubblica) o al messaggio (contenuto di pubblica utilità). Una terza definizione raggruppa tutte le comunicazioni rivolte al "pubblico" inteso come collettività. Prosegue Zanacchi: «Il concetto di c.p. può essere esteso fino a comprendervi, oltre alla comunicazione promossa dalle istituzioni pubbliche e avente per oggetto i loro compiti, anche la comunicazione proveniente da soggetti politici riguardante argomenti controversi rispetto ai quali si sostiene un determinato punto di vista, e la comunicazione di solidarietà sociale, riguardante problemi di interesse generale relativamente controversi, diffusa sia da soggetti pubblici, sia da soggetti privati o semipubblici. [...] L'estensione più ampia del concetto include tutte le forme di comunicazione considerate "pubbliche" in quanto rivolte al "pubblico" e specialmente l'informazione giornalistica, stampata e radiotelevisiva».

<sup>13</sup> Legge 7 giugno 2000, n. 150, "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni"



ben definite il compito di veicolare le informazioni, nell'ottica di attuare i principi di efficacia e trasparenza della pubblica amministrazione.

In primo luogo, la 150/2000 individua le attività di comunicazione - informazione ai media, comunicazione esterna rivolta ai cittadini e comunicazione interna all'ente - e le loro finalità:

- a) illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;
- b) illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;
- c) favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;
- d) promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;
- e) favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
- f) promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale<sup>14</sup>.

In secondo luogo definisce tre strutture per la comunicazione, con ruoli diversi:

- il portavoce, che lavora a stretto contatto con i vertici dell'organizzazione e si occupa delle comunicazioni di carattere politico-istituzionale;
- l'ufficio di relazioni con il pubblico (URP)<sup>15</sup>, a cui sono assegnate le attività di comunicazione verso i cittadini;

---

<sup>14</sup> Legge 7 giugno 2000, n. 150, "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni", art. 1, comma 5.

<sup>15</sup> L'istituzione dell'URP risale al Decreto Legislativo del 3 febbraio 1993, n. 29, art. 12.

- l'ufficio stampa, il cui lavoro è indirizzato all'informazione verso stampa e media, costituito da personale iscritto all'albo dei giornalisti e diretto da un capo ufficio stampa.

Le professionalità di chi lavora in questi uffici sono poi state poi meglio definite dal DPR 442/ 2001<sup>16</sup>:

- URP: diploma di laurea in Scienze della Comunicazione, in Relazioni pubbliche o altre lauree assimilabili. Per i laureati in discipline diverse, in alternativa è previsto il possesso di titoli di specializzazione o di perfezionamento post-laurea o di altri titoli post-universitari in comunicazione o relazione pubbliche e materie assimilate rilasciate da Università o istituti pubblici e privati, oppure un titolo di master in comunicazione conseguito presso la SSPA, o presso il Formez e altre scuole pubbliche o strutture private;
- ufficio stampa: possesso dei titoli culturali previsti dai contratti in materia di accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e iscrizione negli elenchi dei professionisti e dei pubblicisti dell'albo nazionale dei giornalisti per il capo ufficio stampa e per il personale che lo coadiuva nei rapporti diretti con i media (addetto stampa).

Infine, la legge fa anche riferimento alla stesura del piano di comunicazione. Le amministrazioni statali sono tenute a redigere il «programma delle iniziative di comunicazione»<sup>17</sup> per l'anno e trasmetterlo al Dipartimento per l'informazione e l'editoria della Presidenza del Consiglio dei ministri entro il novembre dell'anno precedente; sulla base dei programmi delle amministrazioni, il Dipartimento redige il

---

<sup>16</sup> Decreto del Presidente della Repubblica del 21 settembre 2001, n. 422, "Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi"

<sup>17</sup> Legge 7 giugno 2000, n. 150, "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni", art. 11, comma 1.

piano di comunicazione del Governo<sup>18</sup>. Si noti che questo articolo riguarda solo le amministrazioni statali e non gli enti pubblici nazionali, che fanno parte della pubblica amministrazione ma non rientrano nell'attività di amministrazione<sup>19</sup>. Di conseguenza, enti pubblici quali università ed enti di ricerca non hanno l'obbligo normativo di stendere il piano di comunicazione.

Nonostante la 150/2000 sia un caposaldo nella definizione del ruolo della comunicazione e dei comunicatori nella pubblica amministrazione, presenta comunque dei limiti. Infatti, la legge non prevede sanzioni per le amministrazioni che non la osservano, di conseguenza in diversi contesti risulta inapplicata<sup>20</sup>. Inoltre, dall'entrata in vigore della legge ad oggi, la comunicazione ha vissuto una stagione di profondi e rapidi cambiamenti, legati soprattutto alla diffusione del web prima e dei social network poi, che hanno naturalmente investito anche la comunicazione delle pubbliche amministrazioni. Pur se in molti casi con lentezza e difficoltà, le istituzioni stanno gradualmente effettuando una transizione digitale, sia nella comunicazione che nell'erogazione dei servizi, facendo fronte a problematiche quali la necessità di fornire informazioni corrette in tempo reale, di affermarsi come fonte autorevole, di gestire la disintermediazione della comunicazione tipica dei social network. Questo "trasferimento" ha comportato l'integrazione di nuove attività - gestione di siti web, di profili social, di chat - e di nuove figure professionali - social media manager, esperti in comunicazione multimediale e web - che faticano ad essere inquadrati nella normativa vigente.

---

<sup>18</sup> *ivi*, art. 12

<sup>19</sup> Treccani, "Ente pubblico", *Enciclopedia online*, <http://www.treccani.it/enciclopedia/ente-pubblico/> (09/04/2020)

<sup>20</sup> Nel 2002 e 2003 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha condotto due studi per monitorare lo stato di attuazione della legge, rilevando che, a tre anni dalla 150/2000, solo il 23,2% degli enti pubblici l'aveva recepita e applicata.

Redazione FPA, "Legge 150 del 2000: cosa prevede la prima (e a tutt'oggi unica) legge quadro sulla comunicazione pubblica", *ForumPA*, 2/3/2020, <https://www.forumpa.it/open-government/comunicazione-pubblica/legge-150-del-2000-cosa-prevede-la-prima-e-a-tuttoggi-unica-legge-quadro-sulla-comunicazione-pubblica/> (8/4/2020)

La 150/2000 inoltre che guarda alla comunicazione come un'azione che dall'ente va verso il pubblico in maniera quasi unidirezionale. Con la transizione digitale, l'interazione tra l'amministrazione e i cittadini diventa invece inevitabile: il cittadino può richiedere informazioni, servizi e dati che l'ente non aveva inizialmente messo a disposizione, anche grazie ad un nuovo concetto di trasparenza. Infatti, se la legge del 2000 si richiama a quella del 1990<sup>21</sup> sul diritto all'accesso ai documenti amministrativi, quest'ultima è stata superata da una serie di provvedimenti normativi. Passaggi cruciali sono stati in questo senso il cosiddetto "Decreto Trasparenza"<sup>22</sup> del 2013, che ha imposto alle pubbliche amministrazioni una serie di obblighi riguardanti la pubblicazione di documenti, atti e dati sui propri siti istituzionali, e poi il decreto 97/2016<sup>23</sup>, che ha adeguato la normativa sulla trasparenza introducendo un modello già adottato in altri Paesi, il FOIA<sup>24</sup>, basato sul principio che qualunque cittadino può richiedere l'accesso ai dati e ai documenti delle pubbliche amministrazioni. I concetti di trasparenza e di partecipazione dei cittadini in relazione all'attività della pubblica amministrazione sono quindi completamente cambiati rispetto al contesto in cui era inserita la legge 150/2000; di conseguenza, sarebbe necessario ridefinire l'azione di comunicazione e dotarla di nuovi strumenti perché operi non più solo con il compito di distribuire di informazioni ma possa sviluppare anche la capacità di reagire agli stimoli e alle richieste che arrivano dai cittadini.

---

<sup>21</sup> Legge 7 agosto 1990, n. 241, "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi"

<sup>22</sup> Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

<sup>23</sup> Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

<sup>24</sup> «Il Freedom of Information Act (FOIA), diffuso in oltre 100 paesi al mondo, è la normativa che garantisce a chiunque il diritto di accesso alle informazioni detenute dalle pubbliche amministrazioni, salvo i limiti a tutela degli interessi pubblici e privati stabiliti dalla legge».

"Cos'è il FOIA", FOIA - Centro nazionale di competenza, <https://www.foia.gov.it/foia/>

Lo scenario attuale quindi è quello di una norma parzialmente applicata e allo stesso tempo di un cambiamento in corso, entrambi aspetti intorno ai quali discutono e lavorano le associazioni di professionisti provenienti da diverse realtà<sup>25</sup>. Dalla riflessione sul tema è derivato l'insediamento<sup>26</sup> lo scorso 9 gennaio di un tavolo di lavoro<sup>27</sup> orientato ad una riforma della comunicazione pubblica verso una “legge 151” che riformi l'attuale legge 150. Il tavolo, voluto dalla Ministro per la Pubblica Amministrazione Fabiana Dadone, ha l'obiettivo di proporre spunti per una revisione della normativa che punti a rilanciare e riconoscere il lavoro delle nuove figure professionali e sia adatta ad un'amministrazione che comunica con strumenti nuovi, sempre nell'ottica di favorire, in modo nuovo e diverso, la trasparenza e la partecipazione dei cittadini.

## 2. Comunicare nelle istituzioni di ricerca

### Le istituzioni della ricerca in Italia

Con l'espressione “sistema nazionale della ricerca” si intende l'insieme di soggetti pubblici e privati che conducono attività di ricerca, collaborando e interagendo in una logica di sistema. In Italia, a occuparsi del presidio dell'attività di ricerca era fino allo scorso 10 gennaio il MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), recentemente suddiviso in due ministeri (MI, Ministero dell'Istruzione e MUR,

---

<sup>25</sup> Un esempio è la nascita dell'associazione PASocial, formata da da comunicatori, capo uffici stampa, social media manager operanti in varie amministrazioni pubbliche per favorire la formazione sui temi della nuova comunicazione e la diffusione nella pubblica amministrazione dei social media e dei nuovi mezzi di comunicazione, con l'obiettivo di rendere la comunicazione pubblica più efficace e a portata di cittadino. Sito web: <https://www.pasocial.info/>

<sup>26</sup> “PA: al via tavolo di riforma della comunicazione degli enti”, sito web del *Ministro per la Pubblica Amministrazione*, 9 gennaio 2020, <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/09-01-2020/pa-al-tavolo-di-riforma-della-comunicazione-degli-enti> (17/03/2020).

<sup>27</sup> Il Tavolo è composto dal DIE, Formez PA, Ordine dei giornalisti, Fnsi, Ferpi, le università, PASocial, Agcom, Gus e Aicpi.

Ministero dell'Università e della Ricerca<sup>28</sup>). Gli attori coinvolti sono quindi, oltre al MIUR, le università, gli enti pubblici di ricerca (alcuni presidiati dallo stesso MIUR, altri da Ministeri diversi), le imprese e altri organismi di ricerca, no profit, pubblici o privati, come fondazioni o società. Per dare un'idea delle forze in campo, basti pensare che il sistema universitario italiano è composto complessivamente da 127 istituzioni universitarie tra università statali e non statali, comprese quelle telematiche<sup>29</sup>, e che gli enti pubblici di ricerca sono 20, di cui 14 vigilati dal MIUR e 6 da altri ministeri<sup>30</sup>. Ad essi si aggiungono diversi istituti e fondazioni.

Il ruolo del Ministero è quello di «favorire nei soggetti impegnati nella ricerca la capacità di produrre nuove conoscenze e realizzare nuovi prodotti e processi produttivi ad alto valore aggiunto di conoscenza»<sup>31</sup>. Per raggiungere questo scopo, si occupa di fornire le linee guida della ricerca e di procurare i finanziamenti perché sia possibile portarla avanti.

Il documento principale per la programmazione dell'attività di ricerca è il Piano Nazionale della Ricerca (PNR), che ha lo scopo di orientare la politica della ricerca, individuando gli obiettivi e le azioni chiave in modo da favorire un'azione coordinata fra i vari soggetti coinvolti, che sia anche allineata con le politiche europee e internazionali. L'ultimo PNR è quello del 2015-2020, che prevede un aumento dei fondi dedicati alla ricerca nel corso del quinquennio - 2,5 miliardi di investimento - e sei linee di azione, oltre a individuare 12 aree per la ricerca applicata di cui 4

---

<sup>28</sup> La separazione è avvenuta il 10 gennaio 2020, dopo l'approvazione da parte del Consiglio dei Ministri del Decreto Legge del 9 gennaio 2020, n.1. Anche in passato le competenze dei due Ministeri sono state riunite e separate più volte.

<sup>29</sup> "Istituzioni universitarie accreditate", Ministero dell'Istruzione - Ministero dell'Università e della Ricerca, <https://www.miur.gov.it/web/guest/istituzioni-universitarie-accreditate> (21/03/2020).

<sup>30</sup> L'elenco degli enti pubblici di ricerca è riportato nel Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 218, sulla semplificazione delle attività di questi enti: [https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2016-11-25&atto.codiceRedazionale=16G00235&elenco30giorni=false](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2016-11-25&atto.codiceRedazionale=16G00235&elenco30giorni=false).

<sup>31</sup> "Il sistema della ricerca - visione d'insieme", Ministero dell'Istruzione - Ministero dell'Università e della Ricerca, <https://www.miur.gov.it/web/guest/sistema-della-ricerca> (21/03/2020)

fondamentali<sup>32</sup>. Alcuni campi - ricerca in Antartide e all'Artico e ricerca aerospaziale - hanno dei programmi specifici.

Il MIUR si occupa inoltre di favorire l'inserimento della ricerca italiana in un contesto internazionale attraverso la stipula di accordi internazionali, permette di valutare la ricerca mediante agenzie specializzate (ANVUR) e favorisce iniziative speciali e grandi ricerche, anche tramite l'istituzione di *cluster* tecnologici<sup>33</sup>.

Accanto a questa panoramica sul sistema della ricerca italiano, è indispensabile menzionare le azioni dell'Unione Europea nell'ambito della ricerca.

L'Unione Europea è fonte di indicazioni per le politiche di ricerca, ma anche di finanziamenti. Tramite diverse agenzie (ERCEA, REA, RTD), la Commissione Europea coordina e sostiene la ricerca scientifica europea, delinea le politiche in materia di ricerca scientifica e innovazione, gestisce i programmi europei e le sovvenzioni. I gruppi di ricerca possono ottenere fondi per i propri progetti tramite i Programmi Quadro ma anche attraverso altri tipi di fondi, come le Marie Skłodowska Curie Action, i Fondi Europei per lo Sviluppo Regionale o i Fondi di coesione. Ai tempi in cui scriviamo questa tesi, sta per concludersi Horizon2020, il più grande programma quadro realizzato dall'Unione Europea con finanziamenti per quasi 80

---

<sup>32</sup> Le dodici aree individuate sono: Aerospazio; Agrifood; Cultural Heritage; Blue growth; Chimica verde; Design, creatività e Made in Italy; Energia; Fabbrica intelligente; Mobilità sostenibile; Salute; Smart, Secure and Inclusive Communities; Tecnologie per gli Ambienti di Vita. Le quattro aree prioritarie sono: Aerospazio, Agrifood, Salute, Industria 4.0. Fonte: Programma nazionale della ricerca, Ministero dell'Istruzione - Ministero dell'Università e della Ricerca, <https://www.miur.gov.it/web/guest/programma-nazionale-della-ricerca> (21/03/2020).

<sup>33</sup> I *cluster* tecnologici nazionali sono reti di soggetti pubblici e privati nel settore della ricerca, della formazione, del trasferimento tecnologico e dell'innovazione; in Italia sono 12, ognuno dei quali si concentra su una delle 12 aree di ricerca prioritarie individuate dal PNR 2015-2021. I primi 8 sono nati nel 2012 in linea con quanto promosso dal programma quadro Horizon 2020, gli altri quattro sono stati istituiti nel 2016. "Cluster tecnologici nazionali", Ministero dell'Istruzione - Ministero dell'Università e della Ricerca, <https://www.miur.gov.it/cluster> (08/04/2020)

miliardi di euro dedicati a ricerca e innovazione<sup>34</sup>. Dal 2021 si aprirà il nuovo programma, Horizon Europe, che raccoglierà i risultati del programma precedente e definirà sulle basi poste da Horizon2020 gli obiettivi e le indicazioni della Commissione Europea per i sette anni 2021-2027, cercando di far fronte alle sfide dettate dallo sviluppo tecnologico e da nuove condizioni socio-politiche come la Brexit e la pandemia da COVID-19 in corso in Europa dall'inizio del 2020.

## Comunicazione istituzionale nel mondo della ricerca

Il mondo della ricerca è dunque fatto di istituzioni che hanno come obiettivo quello di accrescere i saperi e le competenze tramite la ricerca. In quanto tali, anch'esse hanno necessità di una comunicazione istituzionale ben costruita, che possa far emergere sia l'impianto valoriale di un'istituzione scientifica sia le sue attività, con impatti tanto sulla comunicazione interna - valorizzare e motivare chi lavora nell'organizzazione - che su quella esterna - mettere in luce i risultati della ricerca, i servizi offerti, le competenze.

Dalla panoramica fatta emerge che esiste in Italia un numero consistente di enti pubblici che si occupano, come unica attività o collateralmente ad altre, di ricerca scientifica. Per queste istituzioni, la comunicazione verso l'esterno è anche legata a quelle tematiche di trasparenza e diritto all'informazione che sono proprie della comunicazione pubblica.

Tradizionalmente, non sempre le istituzioni scientifiche comunicano i propri progetti e risultati al di fuori della comunità scientifica. Negli ultimi anni, tuttavia, nel mondo della ricerca si è avvertita sempre più forte la necessità di sviluppare una

---

<sup>34</sup> Commissione Europea, Direzione Generale della Ricerca e dell'Innovazione, "Horizon 2020 in breve. Il programma quadro dell'UE per la ricerca e l'innovazione", Unione Europea, 2014, [https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020\\_IT\\_KI0213413ITN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_IT_KI0213413ITN.pdf)



comunicazione più efficace che permetta la circolazione delle informazioni non solo internamente al mondo della ricerca ma anche verso il tessuto produttivo e i cittadini.

Dai primi anni 2000, soprattutto nell'ottica della costruzione di una “società della conoscenza” che era stata al centro del Consiglio Europeo di Lisbona del 2000 e in seguito agli stimoli provenienti dall'ambito produttivo, le università hanno iniziato a interagire maggiormente con i propri contesti locali, diventandone sempre di più parte attiva. Si è andata così configurando la “terza missione” delle università, che si affianca alle altre due (alta formazione e ricerca scientifica) comprendendo tutte quelle attività che mettono in relazione l'ateneo con la società<sup>35</sup>. La stessa espressione si utilizza anche, per estensione, per i centri di ricerca.

La terza missione comprende un insieme molto vasto di attività, alcune estremamente diverse fra loro; una possibile classificazione è quella proposta dall'ANVUR, che ha introdotto la valutazione della terza missione già nel primo esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010, distinguendola in due aree:

1. terza missione di valorizzazione economica della conoscenza
2. terza missione culturale e sociale

La prima area comprende tutte le attività di trasferimento tecnologico, ovvero di valorizzazione e trasmissione dei risultati di ricerca al sistema economico: da questo processo derivano i brevetti, la ricerca conto terzi, le convenzioni, ma anche la creazione di imprese e di *spin off*. Alla seconda area appartengono invece tutte le attività che coinvolgono il pubblico in senso più ampio, come attività di *public engagement*, valorizzazione del patrimonio culturale, artistico e museale, attività di

---

<sup>35</sup>I. Susa “La terza missione dell'Università”, *Scienza in Rete*, 14/03/2015, <https://www.scienzainrete.it/articolo/terza-missione-dell%E2%80%99universit%C3%A0/redazione/2015-03-14> (9/04/2020)

formazione continua<sup>36</sup>. Molte delle attività di comunicazione degli enti sono sviluppate come parte integrante di questa seconda area, intese come servizi alla comunità e attività di “scienza nella società”<sup>37</sup>.

Un segnale forte a proposito dell'apertura verso la società viene dalla ricerca europea: l'introduzione nel Grant Agreement dei progetti Horizon2020 di una sezione specifica dedicata allo sviluppo di strategie per la comunicazione del progetto, comprendente gli aspetti di *communication*, *dissemination* ed *exploitation* dei risultati, così intesi<sup>38</sup>:

- *communication*: un processo pianificato che accompagna il progetto per tutta la sua durata con lo scopo di promuovere il progetto e i suoi risultati al pubblico e ai media, cercando per quando possibile di stabilire uno scambio reciproco;
- *dissemination*: rendere pubblici i risultati di un progetto mediante i mezzi più appropriati, incluse, ad esempio, le pubblicazioni scientifiche;
- *exploitation*: utilizzare o rendere fruibili i risultati del progetto per altre attività, come lo sviluppo di servizi o di procedure.

Già dal Settimo Programma Quadro erano state previste delle linee guida sugli aspetti legati alla comunicazione del progetto, ma con Horizon2020 entrano a far

---

<sup>36</sup> Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013, Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca, p. 559

<sup>37</sup> *ivi*, p. 578

<sup>38</sup> Le definizioni sono tratte da EC Research & Innovation Participant Portal Glossary/Reference Terms, <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/support/glossary> (22/03/2020).

parte della sezione dei diritti e degli obblighi, da non assolversi però come meri vincoli contrattuali:

[...] communication about European research projects should aim to demonstrate the ways in which research and innovation is contributing to a European “Innovation Union” and account for public spending by providing tangible proof that collaborative research adds value<sup>39</sup>.

L'introduzione di questo aspetto è segno di una sensibilità europea verso la comunicazione della ricerca ed il suo legame con gli impatti che i risultati della ricerca stessa possono avere sulla società, sensibilità non ugualmente sviluppata nel contesto nazionale ma che troverà sicuramente ancora più spazio con Horizon Europe.

Inoltre, ricorda la Commissione Europea, i fondi destinati alla ricerca provengono dai cittadini europei, quindi è un dovere di chi beneficia di questi fondi informare circa l'attività di ricerca e le sue ricadute. Un principio analogo vale per la ricerca pubblica italiana.

A fianco a questa motivazione e a quelle precedentemente elencate, emerge la necessità di accorciare le distanze fra i ricercatori e i cittadini, potenziali beneficiari della ricerca e fruitori delle tecnologie che ne derivano, costruendo così quelle relazioni che sono proprie dell'azione di comunicazione istituzionale.

---

<sup>39</sup> Commissione Europea, *Communicating EU research and innovation guidance for project participants*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.

# II. Analisi

## 1. Metodologia

Per rispondere alla domanda di ricerca, si è scelto di procedere con l'analisi di interviste semistrutturate rivolte a un campione costituito da responsabili di uffici stampa e uffici di comunicazione di undici istituzioni che si occupano di ricerca.

### L'intervista

Le interviste sono state realizzate telefonicamente, ad eccezione di due, realizzate in videochiamata<sup>40</sup>, in un periodo compreso fra il 2 marzo e l'1 aprile 2020<sup>41</sup>. L'individuazione delle figure di riferimento per ciascun ente è avvenuta tramite i siti web e i portali istituzionali degli enti; gli intervistati sono stati contattati tramite email.

Per tutte le interviste è stata utilizzata la stessa traccia, suddivisa in tre blocchi "tematici": la prima parte è dedicata a ricostruire la composizione e le funzioni dell'ufficio, indagando anche le professionalità di chi vi lavora; la seconda, più ampia, si concentra su quelli che sono i punti chiave della comunicazione, ovvero obiettivi e messaggi, strumenti, pubblici e valutazione, sulla falsariga dei "sette passi metodologici" del piano di comunicazione indicati nel capitolo precedente; la terza parte è quella più specificamente dedicata alla pianificazione e programmazione della comunicazione, volta a verificare la presenza di un piano di comunicazione e a esplorare le soluzioni adottate in alternativa o parallelamente al piano.

---

<sup>40</sup> Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, pp. 183-189, intervista a Massimo Crescimbeni, responsabile dell'Ufficio Comunicazione e divulgazione dell'INGV, pp. 102-111

<sup>41</sup> Dal momento che le interviste sono state realizzate nel corso della pandemia di COVID-19, in molte risposte degli intervistati sono presenti riferimenti all'emergenza sanitaria in corso e alle sue ricadute sull'attività di comunicazione dell'ente.

Trattandosi di interviste semistrutturate, ciascuna è diversa dalle altre: si è scelto di condurre i colloqui tenendo conto degli stimoli forniti dall'interlocutore, approfondendo aspetti specifici emersi dalla conversazione.

Di seguito la traccia d'intervista:

#### PARTE A - Composizione e funzioni dell'ufficio o struttura

1. Quali sono le funzioni dell'ufficio/struttura?
2. Com'è articolato?
3. Quante persone lavorano nell'ufficio/struttura (ed eventualmente la loro suddivisione)?
4. Quali professionalità hanno (giornalisti, comunicatori, social media manager, ex ricercatori, altro)?

#### PARTE B - Obiettivi e contenuti della comunicazione

1. Quali sono i principali obiettivi di comunicazione dell'ente?
2. Quali in particolare - se ci sono - quelli che riguardano la comunicazione della ricerca scientifica?
3. Quali sono i principali contenuti e messaggi della comunicazione?
4. Tramite quali strumenti di comunicazione vengono veicolati (media, stampa, social...)?
5. Com'è composto il pubblico di riferimento?
6. Sono previsti meccanismi di feedback da parte dei destinatari?

#### PARTE C - Pianificazione della comunicazione

1. L'ufficio/struttura pianifica le azioni di comunicazione?

2. Si dota di un piano di comunicazione?
3. Si dota di strumenti alternativi?
4. Si utilizzano piani editoriali?
5. Si utilizzano strumenti come app in rete, calendari o altro per gestire la pianificazione?
6. Nella fase di pianificazione, si prevede la valutazione delle azioni messe in campo?
7. Eventuali difficoltà o vantaggi legati alla pianificazione, a seconda degli spunti forniti dall'intervistato

## Il campione

Il campione selezionato è costituito dai responsabili degli uffici stampa o uffici comunicazione di alcuni enti che si occupano di ricerca. In alcuni casi, il responsabile ha indicato un'altra figura di riferimento per l'intervista. Si tratta di un campione a scelta ragionata, che non ha pretese di rappresentatività, selezionato in modo da poter fornire spunti per un'indagine preliminare sul tema. La scelta è stata infatti effettuata cercando di individuare un campione che, seppure esiguo, fosse quanto più possibile distribuito sul territorio nazionale, con istituzioni di dimensioni diverse e con diverse caratteristiche, così da arricchire lo studio con prospettive variegate.

Fanno parte del campione tre enti pubblici di ricerca, cinque università, due scuole superiori universitarie e di alta formazione dottorale e una fondazione, di cui segue una breve descrizione.

### Enti di ricerca

#### **Istituto Nazionale di Astrofisica - INAF**

L'Istituto Nazionale di Astrofisica è il principale ente di ricerca italiano per lo studio dell'Universo. Nato nel 1999 dall'unione dei principali osservatori italiani e cresciuto negli anni anche grazie all'annessione di alcuni istituti del CNR, oggi l'istituto conta 19 sedi in Italia, in strutture prossime o condivise con dipartimenti universitari e con quelle del CNR, ed una alle Isole Canarie che opera con il Telescopio Nazionale Galileo; la sede centrale è a Roma. Lavorano all'INAF 1400 dipendenti tra ricercatori, tecnici e personale amministrativo, distribuiti nelle varie sedi<sup>42</sup>.

La *mission* dell'ente è di realizzare e favorire l'attività di ricerca scientifica nel settore dell'astronomia e dell'astrofisica, anche tramite collaborazioni nazionali ed internazionali con organismi di ricerca pubblici o privati, nonché di valorizzarne i risultati e le applicazioni e trasferirli all'industria. L'attività di ricerca si articola in cinque aree: astrofisica relativistica e particellare; tecnologie avanzate e strumentazione; stelle, popolazioni stellari e mezzo interstellare; galassie e cosmologia; Sole e Sistema solare.

#### **Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia - INGV**

L'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia è da vent'anni l'ente di ricerca italiano per lo studio del sistema Terra. Anche l'INGV, come molti enti di ricerca italiani, nasce dalla fusione di più istituti legati alla ricerca in geofisica e vulcanologia con sede in diverse città italiane. Attualmente, la ricerca è suddivisa fra tre Dipartimenti - Ambiente, Terremoti e Vulcani - e condotta sul territorio in nove

---

<sup>42</sup> Portale istituzionale dell'INAF: <http://www.inaf.it/it>

Sezioni e Osservatori, a cui si affiancano vari centri per un totale di 19 sedi geografiche. I dipendenti sono 892 tra amministrazione e ricerca<sup>43</sup>.

Come componente del Servizio Nazionale di Protezione Civile, l'INGV si occupa anche di sorvegliare le attività sismiche e vulcaniche del territorio nazionale e dei maremoti nell'area mediterranea, attraverso reti di monitoraggio e osservazione e tramite il presidio costante di tre sale operative a Roma, Napoli e Catania<sup>44</sup>.

### **Istituto Nazionale di Oceanografia e Geofisica Sperimentale - OGS**

L'Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale è un ente di respiro internazionale che si occupa di ricerca nel campo delle scienze marine e delle scienze della Terra. Le quattro sezioni di ricerca - Oceanografia, Geofisica, Centro Ricerche Sismologiche, Infrastrutture - contribuiscono a sviluppare competenze ed esperienze nella ricerca ambientale, anche tramite infrastrutture come la nave da ricerca OGS Explora. Oltre all'attività di ricerca, l'istituto ha all'attivo anche collaborazioni per azioni di monitoraggio ambientale<sup>45</sup>.

Si tratta di un ente con origini molto antiche, risalenti alla metà del XVIII secolo, che ha subito varie riorganizzazioni negli anni fino a diventare Osservatorio Geofisico Sperimentale di Trieste dal 1958 (da cui la sigla OGS) e Istituto Nazionale dal 1999<sup>46</sup>. Le sedi sono cinque, quattro in Friuli Venezia Giulia - tre nella zona di Trieste, dove si trova la sede centrale e una a Udine - più un'altra sull'isola di Panarea. L'OGS conta 199 ricercatori e 91 tecnici e amministrativi<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> Piano Triennale di Attività 2019-2021 dell'INGV, <http://istituto.ingv.it/images/Triennali/PTA-2019-2021-VOLUME%201.pdf>

<sup>44</sup> Portale istituzionale dell'INGV, <http://istituto.ingv.it/it/organizzazione/istituto.html>

<sup>45</sup> Portale istituzionale dell'OGS: <https://www.inogs.it/it/content/lente>

<sup>46</sup> Portale istituzionale dell'OGS: <https://www.inogs.it/it/content/storia>

<sup>47</sup> Sito del Sistema Scientifico e dell'Innovazione del Friuli Venezia Giulia: <https://www.sisfvg.it/it/ogs>



## Università

### **Politecnico di Torino - PoliTO**

Il Politecnico di Torino è un ateneo dalla storia lunga e dal prestigio consolidato. Nasce nel 1859 come Scuola di Applicazione per gli Ingegneri, e nel 1906 diventa Regio Politecnico di Torino<sup>48</sup>. Con più di 50 corsi di laurea tra primo e secondo livello, dedicati ai settori dell'ingegneria, dell'architettura e del design, concentra la sua attenzione sui saperi tecnici, contestualizzati in un ambiente dinamico, internazionale, integrato sul territorio. Accanto alla didattica e alla formazione, il Politecnico ha una robusta attività di ricerca, ha all'attivo anche molte collaborazioni con l'industria ed è partner di importanti progetti di ricerca e trasferimento tecnologico, attività che favoriscono l'inserimento dei neolaureati nel mondo del lavoro.

Gli studenti iscritti sono 35 700 a cui si aggiungono i 565 iscritti ai master di I e II livello, ai corsi di formazione permanente e ai corsi di formazione per le aziende e gli 875 iscritti ai corsi di Dottorato. Di tutti gli studenti, più del 50% proviene da fuori regione e il 16% sono stranieri. Il corpo docente conta 983 fra professori ordinari, associati e ricercatori, mentre nell'ambito amministrativo sono impiegati 899 dipendenti<sup>49</sup>.

### **Università degli Studi di Cagliari - UniCa**

L'Università degli Studi di Cagliari nasce nel 1620, fondata dal re di Spagna Filippo III. Insieme all'Università di Sassari, è una delle due dell'isola; le due università e i centri di ricerca presenti sul territorio fanno parte di Sardegna Laboratori, la rete

---

<sup>48</sup> Portale Istituzionale del Politecnico di Torino: <https://www.polito.it/ateneo/storia/>

<sup>49</sup> Portale istituzionale del Politecnico di Torino: <https://www.polito.it/ateneo/colpodocchio/>

regionale dei laboratori pensata per mettere in contatto le esigenze delle imprese e l'offerta di innovazione fornita dalla ricerca<sup>50</sup>.

Gli studenti di UniCa sono oltre 24 000, per un'offerta formativa di 40 corsi di laurea triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico organizzati in 16 dipartimenti e sei facoltà, a cui si aggiungono gli studenti dei corsi di dottorato e altre specializzazioni post laurea. Presso UniCa lavorano più di 1800 persone, suddivise fra ricercatori, tecnici, amministrativi e bibliotecari. La didattica e la ricerca riguardano temi che toccano tutti gli ambiti, dal settore umanistico, a quello scientifico, a quello economico-giuridico. Nel 2018, il 96% dei ricercatori dell'ateneo era attivo in progetti di ricerca nazionali e internazionali<sup>51</sup>. L'Università è particolarmente sensibile ai temi del trasferimento tecnologico, con un Contamination Lab giunto alla settima edizione<sup>52</sup>, il Contamination Up, che accompagna le startup nate nel Contamination Lab, una serie di spin off e molte collaborazioni con imprese locali, coordinate dal CREA Unica, il Centro servizi di Ateneo per l'Innovazione e l'Imprenditorialità.

### **Università degli Studi di Camerino - UniCam**

Fondata nel 1336 ma con origini che sembrano risalire al secolo precedente, l'Università di Camerino è uno dei quattro atenei delle Marche. L'offerta formativa è articolata in cinque Scuole - Architettura e Design, Bioscienze e Medicina Veterinaria, Giurisprudenza, Scienze del Farmaco e dei prodotti della salute, Scienze e Tecnologie - distribuite nelle sedi di Camerino, Ascoli Piceno, San Benedetto del Tronto e Matelica<sup>53</sup>. L'offerta comprende 25 i corsi di laurea, a cui si aggiungono i corsi di dottorato, i master e i corsi di specializzazione e di perfezionamento. Si tratta di un ateneo di piccole dimensioni; al 2018, contava 286

---

<sup>50</sup> Sito del progetto Sardegna Laboratori: <http://www.sardegnaLaboratori.it/>

<sup>51</sup> Portale istituzionale dell'Università di Cagliari: [https://www.unica.it/unica/it/ateneo\\_s06.page](https://www.unica.it/unica/it/ateneo_s06.page)

<sup>52</sup> Sito del Contamination Lab dell'Università di Cagliari: <https://clabunica.it/>

<sup>53</sup> Portale istituzionale dell'Università di Camerino: <http://www.unicam.it/>

docenti e ricercatori, 268 unità di personale tecnico-amministrativo e circa 7000 studenti iscritti corsi di laurea, più di 200 iscritti ai corsi di dottorato, circa 800 iscritti ad altri corsi post-laurea<sup>54</sup>.

L'ateneo è molto legato al territorio, inteso sia come la città di Camerino che come la regione Marche, per i quali ha rappresentato uno dei volani di rinascita in seguito al sisma del 2016<sup>55</sup>.

### **Università degli Studi di Foggia - UniFg**

L'Università di Foggia nasce ufficialmente nel 1999, dopo essere stata per un decennio sede distaccata dell'Università di Bari, nell'ambito del "decongestionamento" di alcuni atenei italiani con un elevato numero di studenti<sup>56</sup>.

L'ateneo si articola in sei dipartimenti: Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente; Economia; Giurisprudenza; Studi Umanistici, Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione; Medicina Clinica e Sperimentale; Scienze Mediche e Chirurgiche. Le attività di didattica e di ricerca sono fortemente intrecciate con le esigenze del territorio: l'università si apre sia alle aziende del territorio, cercando di coinvolgerle con partnership e percorsi condivisi, sia ai cittadini, favorendo l'incontro con l'università.

### **Università degli Studi di Milano-Bicocca - UniMiB**

Nata nel 1998 in seguito al piano triennale 1991-1993 del MURST che prevedeva lo sdoppiamento di università con più di 40 000 studenti, l'Università di Milano-Bicocca

---

<sup>54</sup> Piano Strategico 2018-2023 dell'Università di Camerino: [http://www.unicam.it/sites/default/files/documenti-pag/2018/Librino\\_piano\\_strategico\\_UNICAM\\_18-23.pdf](http://www.unicam.it/sites/default/files/documenti-pag/2018/Librino_piano_strategico_UNICAM_18-23.pdf)

<sup>55</sup> Tra l'agosto 2016 e il gennaio 2017 una sequenza sismica ha interessato alcune aree delle regioni Abruzzo, Marche e Umbria causando importanti danni anche nella città di Camerino. Fonte Wikipedia: [https://it.wikipedia.org/wiki/Terremoto\\_del\\_Centro\\_Italia\\_del\\_2016\\_e\\_del\\_2017](https://it.wikipedia.org/wiki/Terremoto_del_Centro_Italia_del_2016_e_del_2017)

<sup>56</sup> Portale istituzionale dell'Università di Foggia: <https://www.unifg.it/ateneo>

sorge come seconda sede dell'Università degli Studi di Milano, nell'omonimo quartiere milanese situato nel Municipio 9 della città. Il quartiere Bicocca ospita tutte le facoltà dell'università, eccetto quella di medicina che ha sede a Monza. Gli edifici dell'università sono parte integrante del quartiere, tanto che il rapporto università-quartiere è stato più volte rafforzato con condivisione di spazi e iniziative.

UniMiB pone la ricerca scientifica al centro. L'attività di ricerca si svolge in 14 dipartimenti e oltre 30 centri di ricerca universitari e interuniversitari in cui lavorano più di 900 tra docenti e ricercatori, affiancati da giovani laureati in formazione (dottorandi, specializzandi e assegnisti di ricerca); la ricerca è spesso legata a collaborazioni con importanti aziende nazionali e internazionali<sup>57</sup>. L'offerta formativa prevede 70 corsi di laurea, e l'università conta circa 34 000 studenti iscritti ai soli corsi di laurea<sup>58</sup>. Il personale tecnico amministrativo comprende quasi 800 dipendenti.

#### *Scuole superiori universitarie e di alta formazione dottorale*

### **Gran Sasso Science Institute - GSSI**

Il Gran Sasso Science Institute è un centro di ricerca e di istruzione superiore la cui attività riguarda le aree della fisica, della matematica, dell'informatica e delle scienze sociali. L'istituto è nato ufficialmente nel 2016, dopo un periodo sperimentale iniziato nel 2013, su iniziativa dell'OCSE nell'ottica di rilanciare i territori colpiti dal sisma del 2009<sup>59</sup>.

Il GSSI si trova infatti a L'Aquila, dove hanno sede altre strutture di ricerca come i Laboratori Nazionali del Gran Sasso dell'INFN e l'Università dell'Aquila. Il GSSI

---

<sup>57</sup> Portale istituzionale dell'Università di Milano-Bicocca: <https://www.unimib.it/>

<sup>58</sup> Piano Integrato della Performance triennio 2020-2022 dell'Università di Milano-Bicocca: [https://www.unimib.it/sites/default/files/allegati/pp\\_2020-2022\\_approvato\\_30-1-2020.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/allegati/pp_2020-2022_approvato_30-1-2020.pdf)

<sup>59</sup> A partire dal 2008, il centro Italia è stata interessata da una sequenza sismica, la cui scossa principale, del 6 aprile 2009, ha avuto epicentro a L'Aquila. Wikipedia, "Terremoto dell'Aquila del 2009": [https://it.wikipedia.org/wiki/Terremoto\\_dell'Aquila\\_del\\_2009](https://it.wikipedia.org/wiki/Terremoto_dell'Aquila_del_2009)

nasce con l'intento di promuovere l'alta formazione dottorale di eccellenza, con borse di studio e opportunità di ricerca per ricercatori che provengono ogni anno da contesti nazionali e internazionali. L'interdisciplinarietà e la multiculturalità sono fra le più importanti caratteristiche del GSSI, che lo rendono un contesto formativo e di ricerca ricco di confronti e scambi<sup>60</sup>.

### **Scuola Normale Superiore - SNS**

La Scuola Normale Superiore è una scuola superiore universitaria con sedi a Pisa, a Firenze e ad Arezzo. La Normale propone due percorsi formativi, il corso ordinario, corrispondente a laurea triennale e laurea magistrale, e il corso di perfezionamento corrispondente al PhD. Gli studenti vengono selezionati tramite concorso e durante gli anni dello studio seguono parallelamente i corsi della scuola Normale e quelli dell'Università di Pisa. Agli studenti ammessi vengono garantiti vitto e alloggio presso i collegi universitari; di conseguenza, la vita e lo studio di chi frequenta, insegna o fa ricerca alla Normale ha un carattere fortemente comunitario.

L'offerta formativa si articola in Classi - Lettere e Filosofia, Scienze e Scienze politico-sociali, quest'ultima derivante dalla fusione nel 2014 con l'Istituto di Scienze Umane dell'Università di Firenze<sup>61</sup>.

#### Fondazione

### **Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici - CMCC**

Il Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici - nato nel 2005 da nove soci con differenti esperienze nel campo della ricerca e dal 2015 diventato una fondazione - concentra la sua ricerca nello sviluppo di modelli climatici «al fine di stimolare una crescita sostenibile, proteggere l'ambiente e sviluppare, nel contesto

---

<sup>60</sup> Portale istituzionale del GSSI: <https://www.gssi.it/>

<sup>61</sup> Portale istituzionale della Scuola Normale Superiore: <https://www.sns.it/>

dei cambiamenti climatici, politiche di adattamento e mitigazione fondate su conoscenze scientifiche»<sup>62</sup>.

Lo sviluppo di tali modelli è al centro di una ricerca sulla variabilità climatica e sui suoi effetti basata su conoscenze e competenze trasversali e condotta dalle nove divisioni di ricerca. Il CMCC è organizzato come rete di enti pubblici e privati che uniscono le proprie competenze nello studio del clima. Una parte delle attività è legata alla presenza di un centro di supercalcolo dedicato; i finanziamenti pubblici che riceve il CMCC riguardano soltanto la gestione del centro di supercalcolo, mentre il resto delle attività è condotto tramite progetti o commesse<sup>63</sup>. I dipendenti sono 161 tra amministrazione e ricerca<sup>64</sup>, e lavorano in otto sedi distribuite sul territorio nazionale, con sede centrale a Lecce. Il Centro è anche *focal point* dell'IPCC per l'Italia.

---

<sup>62</sup> Sito web del CMCC: <https://www.cmcc.it/it>

<sup>63</sup> Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, pp. 183-189

<sup>64</sup> CMCC Annual Report 2018:  
[https://www.cmcc.it/wp-content/uploads/2019/11/AR-2018\\_def\\_website.pdf](https://www.cmcc.it/wp-content/uploads/2019/11/AR-2018_def_website.pdf)

Ente	Intervistato	Ruolo
Istituto Nazionale di Astrofisica - INAF	Marco Malaspina	Direttore testata Media INAF
Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia - INGV	Valeria De Paola	Capo Ufficio Stampa
	Massimo Crescimbene	Responsabile Settore Comunicazione e Divulgazione
Istituto Nazionale di Oceanografia e Geofisica Sperimentale - OGS	Francesca Petrera	Unità di Comunicazione
Politecnico di Torino - PoliTO	Elena Foglia Franke	Responsabile Relazioni con i media
Università degli Studi di Cagliari - UniCa	Mario Frongia	Responsabile comunicazione scientifica
Università degli Studi di Camerino - UniCam	Egizia Marzocco	Responsabile Area Comunicazione, Ufficio Stampa e Marketing
Università degli Studi di Foggia - UniFg	Rossella Palmieri	Delegata del Rettore alla Comunicazione e ai rapporti con il territorio
Università di Milano "Bicocca" - UniMiB	Emanuela Mazzotta	Dirigente Area Affari Istituzionali e Comunicazione
Gran Sasso Science Institute - GSSI	Chiara Badia	Communication & Outreach Office
Scuola Normale Superiore - SNS	Elisa Guidi	Responsabile Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne
Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici - CMCC	Mauro Buonocore	Direttore Ufficio Comunicazione e Media

Tabella 1 - Elenco degli intervistati per ciascun ente e relativo ruolo.

## 2. Composizione e funzioni degli uffici

### Strutture diverse, funzioni simili

A monte dell'analisi che seguirà, è necessario fare una distinzione fra quello che avviene in università e scuole di dottorato rispetto agli enti di ricerca, distinzione che permea tutti gli aspetti che verranno analizzati. Nel caso delle prime, il personale dedicato alla comunicazione si occupa di vari aspetti non connessi al mondo della ricerca - didattica, orientamento, *placement* - che non trovano riscontro nella comunicazione di un ente di ricerca. In fase di ricerca si è tentato, quando possibile, di individuare le strutture o le figure strettamente legate alla comunicazione della ricerca nel contesto universitario, ma nella maggior parte dei casi non sono presenti suddivisioni così nette nell'attività e nel personale dedicato.

Il primo aspetto da considerare sono le strutture amministrative all'interno delle quali si realizza la comunicazione dell'ente, che sono diverse nei casi esaminati per organizzazione, composizione e competenze. Tali strutture hanno denominazioni diverse; in alcuni casi sono inserite in strutture amministrative più ampie (aree, servizi), in altri sono strettamente a contatto con gli organi di vertice (Presidente o Rettore). Alcuni enti hanno descritto situazioni di rinnovamento in corso o appena avvenute: è il caso dell'INGV, in cui sono state recentemente separate le competenze di informazione e comunicazione in Ufficio stampa e Settore Comunicazione e divulgazione<sup>65</sup>, ma anche del Politecnico di Torino, in cui l'attuale Servizio di Comunicazione, eventi e relazioni con l'esterno sarà ristrutturato e diventerà un' Area Cultura e comunicazione<sup>66</sup>. Anche la Scuola Normale Superiore

---

<sup>65</sup> Interviste a Valeria De Paola, capo Ufficio Stampa INGV, pp. 91-99 e a Massimo Crescimbeni, responsabile Settore Comunicazione e divulgazione INGV, pp. 100-109

<sup>66</sup> Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 119-127



aveva in progetto una riorganizzazione dell'area dedicata alla comunicazione, adesso sospesa a causa dell'emergenza sanitaria<sup>67</sup>.

Le attività che accomunano tutte le strutture sono quelle di comunicazione istituzionale in senso stretto, di ufficio stampa, di predisposizione dell'immagine coordinata, in alcuni casi di comunicazione interna, di comunicazione eventi e di comunicazione web e social. Un caso particolare è quello di INAF, in cui i social sono gestiti da Media INAF, la testata giornalistica dell'Istituto<sup>68</sup>, e sono di fatto canali social della testata, non dell'ente, con contenuti prodotti dalla redazione e non strettamente istituzionali<sup>69</sup>.

In quasi tutti i casi i membri dell'ufficio lavorano nella stessa sede; fanno eccezione alcuni casi, come l'Ufficio stampa dell'INGV. L'essere distribuiti su sedi diverse non rappresenta un limite nell'esperienza degli intervistati, soprattutto grazie all'ausilio di strumenti informatici come Google Drive. In particolare, Valeria De Paola, a capo dell'Ufficio stampa dell'INGV, racconta:

Pur essendo dislocati siamo un gruppo molto molto coeso, molto molto unito. [...] Siamo la riprova che vivere e lavorare in maniera remota si può, e si lavora benissimo. Avendo chiaramente gli strumenti informatici: tutti i nostri documenti sono su Drive, la nostra agenda è sul Drive, accediamo tutti in qualsiasi momento al Drive, se ci sono delle modifiche da fare le facciamo collegialmente, ci sentiamo telefonicamente, su Meet, qual è il problema?<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Intervista a Elisa Guidi, responsabile del Servizio di Comunicazione e relazioni esterne della Scuola Normale Superiore, pp. 178-182

<sup>68</sup> Media INAF è una testata giornalistica registrata che si occupa di temi di ricerca legati all'astrofisica e all'astronomia. Sito web di Media INAF: <https://www.media.inaf.it/redazione/>

<sup>69</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

<sup>70</sup> Intervista a Valeria De Paola, capo Ufficio Stampa dell'INGV, pp. 93-101

## Numeri e professionalità

Anche dal punto di vista del numero di persone che si occupano di comunicazione la situazione è variegata. Non emerge una relazione precisa con le dimensioni dell'ente, segno che il numero di persone dedicate dipende più che altro dall'accentramento della struttura e dalle sue funzioni.

Emblematico fra gli atenei è il caso dell'Università di Cagliari, un ateneo di medie dimensioni, nel cui ufficio stampa lavorano solo tre persone e non ci sono specifiche attività di coordinamento della comunicazione dei dipartimenti:

[...] succede che ci siano delle sinergie forti, alcune consolidate nel tempo, altre nascono di volta in volta. [...] Sarebbe straordinario se ci fosse un sistema a piramide dove la comunicazione trova l'imbuto, la collocazione unica, univoca, e poi viene appunto divulgata, comunicata. Questo non è ancora preorganizzato, ci sono però eccellenze di gestione della comunicazione da praticamente tutte le facoltà, che hanno poi la loro operatività con gli strumenti consueti di un ufficio stampa, però c'è sempre l'ufficio stampa centralizzato<sup>71</sup>.

C'è comunque una forma di «coordinamento stratificato»<sup>72</sup>, per cui ogni anno l'ufficio stampa invia indicazioni ai dipartimenti su come segnalare notizie ed eventi da diffondere alla stampa, sul sito web e sui social.

In maniera simile, all'Università di Milano-Bicocca l'area dedicata alla comunicazione si occupa di argomenti ed eventi istituzionali, mentre i dipartimenti comunicano autonomamente, anche se sono in corso dei tentativi per mettere a sistema la comunicazione<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Intervista a Mario Frongia, responsabile della comunicazione scientifica dell'Università degli Studi di Cagliari, pp. 128-138

<sup>72</sup> *ivi*

<sup>73</sup> Intervista a Emanuela Mazzotta, dirigente Area Affari istituzionali e comunicazione dell'Università di Milano "Bicocca", pp. 156-166

Nel caso, invece, di un ente di ricerca come INGV, molto distribuito sul territorio nazionale, il Settore Comunicazione e divulgazione nasce anche con lo scopo di coordinare le iniziative delle varie sezioni, coinvolgendo quelle di riferimento:

mentre prima non avevamo nemmeno contezza di quello che facevano, non sapevamo nemmeno quali iniziative facessero queste sezioni, adesso almeno lo sappiamo e in genere le progettiamo insieme quando c'è tempo<sup>74</sup>.

Alcune strutture evidenziano una carenza di risorse per sostenere le attività. Una possibile strada da percorrere potrebbe essere quella suggerita da Marco Malaspina, direttore di Media INAF:

Siamo al collasso! Viviamo da cinque anni al collasso, è veramente un gioco al massacro [...]. La cosa che ci servirebbe di più [...] e che non possiamo fare perché è farraginoso, è la possibilità di pagare i collaboratori esterni, perché tutti i collaboratori che abbiamo sono persone che sono già pagate dall'INAF - o sono tirocinanti, ma è raro - e quindi scrivono durante le ore in cui verrebbero comunque già retribuiti dall'INAF<sup>75</sup>.

Questa soluzione, prosegue Malaspina, è però difficile da realizzare a causa dei vincoli a cui è soggetta la pubblica amministrazione per metterla in atto.

Per ciò che concerne le professionalità del personale dedicato, si osserva che in ogni ufficio c'è almeno un giornalista, professionista o pubblicista, integrato nello staff di comunicazione, ad esclusione dell'Università di Foggia, che ha un giornalista nel ruolo di portavoce con contratto esterno<sup>76</sup>. Solo tre enti - INAF, INGV, UniCa - si sono dotati un ufficio stampa "puro", cioè dedicato esclusivamente alle attività di informazione ai mezzi di comunicazione e di diffusione di comunicazioni di carattere

---

<sup>74</sup> Intervista a Massimo Crescimbeni, responsabile dell'Ufficio Comunicazione e divulgazione dell'INGV, pp. 102-111

<sup>75</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

<sup>76</sup> Intervista a Rossella Palmieri, delegata del Rettore alla Comunicazione e ai rapporti con il territorio dell'Università degli Studi di Foggia, pp. 147-155

istituzionale, e solo in due (INAF e UniCa) tutti i componenti sono iscritti all'albo dell'Ordine dei Giornalisti. Anche se non tutti i collaboratori dell'ufficio sono iscritti all'albo, né come professionisti né come pubblicisti, l'attività di ufficio stampa e di comunicazione in alcune circostanze sta dando la possibilità ad alcuni dei collaboratori di iscriversi all'albo come giornalisti pubblicisti, tramite la pubblicazione di articoli in una testata giornalistica dell'ente, come nel caso di Media INAF.

In generale, i componenti delle strutture di comunicazione hanno formazioni molto varie, alcune strettamente legate alle competenze dell'ufficio (giornalisti con formazioni sia umanistiche che scientifiche, laureati in scienze della comunicazione o discipline affini, diplomati al Master in Comunicazione della Scienza SISSA o simili), alcune con competenza tecniche ben precise (grafici, informatici), altre con esperienze pregresse nella comunicazione ma senza una formazione specifica. In tre enti (INAF, OGS e GSSI) alcuni dei giornalisti hanno formazione scientifica.

Anche nel caso del CMCC i background dei componenti dell'ufficio è variegato, anche se con una linea comune:

[...] tutti ci muoviamo nell'ambito della prospettiva dello sviluppo sostenibile, sia chi ha studiato comunicazione, sia chi è partito da un background più scientifico, siamo sempre orientati nelle attività verso la prospettiva dell'Agenda 2030, degli SDGs<sup>77</sup>.

Un fattore da tenere in considerazione è che l'accesso alla pubblica amministrazione avviene tramite concorsi che, nella maggior parte dei casi, sono generalisti; il personale assunto viene poi distribuito negli uffici a seconda delle propensioni e delle necessità. Questo aspetto spiega in parte la composizione multidisciplinare degli uffici e il fatto che chi vi lavora sviluppi competenze direttamente sul campo, come messo in luce da alcuni intervistati.

---

<sup>77</sup> Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, pp. 183-189

Ente		Istituto Nazionale di Astrofisica - INAF	
Struttura		Numero di persone	Professionalità
Ufficio stampa		3	Giornalisti con diverso background
Testata Media INAF		2 a tempo pieno, 2 collaboratori fissi a tempo parziale, alcuni collaboratori occasionali (per un totale di circa 10 persone)	A tempo pieno: giornalisti con diverso background, collaboratori: varie professionalità, molti astronomi, alcuni legati al mondo della comunicazione.
Didattica e divulgazione		circa 15 nelle varie sedi	

Ente		Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia - INGV	
Struttura		Numero di persone	Professionalità
Ufficio Stampa		7	Una giornalista, un informatico, quattro tecnologi con formazione umanistica, un funzionario amministrativo
Settore Comunicazione e divulgazione	Coordinamento	6	Due psicologi, un sismologo, tre ricercatori con in varie discipline come rappresentanti dei gruppi di lavoro
	Ufficio Laboratorio di grafica e immagini	2	Due grafici
	Ufficio Biblioteca e beni culturali	8	Un bibliotecario, una geologa con master in archivi e bibliometria, sei persone con esperienza in strumenti storici e digitalizzazione sismogrammi
	CEN - Centro Editoriale Nazionale	6	Un direttore responsabile, due editor <i>in chief</i> , una coordinatrice con esperienze in editoria, una grafica e una impaginatrice
	Ufficio Scuole	3 più collaboratori	Una geologa con con esperienza in divulgazione e didattica, due collaboratori con formazione tecnica. I collaboratori sono ricercatori in vari campi.

Ente		Istituto Nazionale di Oceanografia e Geofisica Sperimentale - OGS	
Struttura		Numero di persone	Professionalità
Unità di comunicazione (all'interno della Direzione di Supporto Tecnico Scientifico per l'Internazionalizzazione, la Comunicazione, l'Alta formazione e la Promozione della ricerca)		3, più 3 collaboratori interni e una stagista. L'attività di ufficio stampa è gestita da una società esterna.	Una biotecnologa con Master in Comunicazione della Scienza, un giornalista pubblicista, un collaboratore in amministrazione. Collaboratori con varie formazioni. La stagista viene dal Master in Comunicazione "Franco Pratico" della Scienza della SISSA

Ente		Politecnico di Torino - PoliTO	
Struttura		Numero di persone	Professionalità
Servizio di Comunicazione, eventi e relazioni con l'esterno	Ufficio Promozione immagine	4 più un assegnista di ricerca	Grafici e personale amministrativo. L'assegnista è un architetto.
	Ufficio Relazioni con i media	3 più un collaboratore esterno, più un assegnista di ricerca	Due giornalisti, esperti in grafica e video. L'assegnista è un giornalista professionista.
	Unità amministrazione, budget e segreteria	2	Personale amministrativo

Ente		Università degli Studi di Cagliari - UniCa	
Struttura		Numero di persone	Professionalità
Ufficio Stampa		3	Giornalisti professionisti e pubblicisti

Ente		Università degli Studi di Camerino - UniCam	
Struttura		Numero di persone	Professionalità
Area Comunicazione, ufficio stampa e marketing		8	Un giornalista pubblicista, personale amministrativo con formazioni varie, alcuni provenienti da altre esperienze di comunicazione

Ente		Università degli Studi di Foggia - UniFg	
Struttura		Numero di persone	Professionalità
Ufficio Comunicazione		6 più una borsista	Laureati nel settore umanistico e giuridico, il portavoce è un giornalista ma ha un contratto esterno

Ente		Università di Milano «Bicocca» - UniMiB	
Struttura		Numero di persone	Professionalità
Area Affari istituzionali e comunicazione	Settore Orientamento, comunicazione ed eventi	25	Grafici, giuristi, laureati in lingue, in economia, personale con diplomi di scuola superiore e personale specializzato in comunicazione
	Settore Rapporti con il territorio, progetti speciali di divulgazione culturale e scientifica, programmi di formazione trasversale	8	Laureati in Scienze della formazione, un giurista, personale con diploma di scuola superiore
	Settore Stampa e rapporti con i media	7	Tre giornalisti, quattro persone con competenze in comunicazione o gestione siti web
	Ufficio Atti normativi, organi ed elezioni	5	Giuristi, laureati in economia, lettere.

Ente		Gran Sasso Science Institute - GSSI	
Struttura		Numero di persone	Professionalità
Communication & outreach Office		1 più un collaboratore	Una giornalista, entrambi formazione mista scientifico-umanistica

<b>Ente</b>	Scuola Normale Superiore - SNS		
<b>Struttura</b>	<b>Numero di persone</b>	<b>Professionalità</b>	
Servizio Comunicazione e relazioni esterne	6, più un assegnista di ricerca che coordina un gruppo di studenti per la comunicazione social	Un giornalista professionista, gli altri con formazione sul campo	

Tabella 2: Strutture, componenti e professionalità nei vari enti



### 3. Obiettivi e contenuti della comunicazione

#### Linee comuni

L'aspetto degli obiettivi di comunicazione è di certo il più complesso e articolato. Se da un lato sono riconducibili tutti sotto il cappello generico delle attività di terza missione, dall'altro si individuano alcune linee comuni su cui si incentra la comunicazione dei vari enti. Queste sono:

- costruire e diffondere l'identità;
- valorizzare la ricerca e diffondere la cultura scientifica;
- stabilire e rafforzare i rapporti con il territorio.

#### *Costruire e diffondere l'identità*

La costruzione dell'identità è una necessità particolarmente sentita in realtà giovani oppure composite e dislocate.

Un esempio è il GSSI, la più giovane scuola di dottorato italiana, nata a L'Aquila subito dopo il terremoto con l'idea di fornire un'occasione di rinascita ad un territorio fortemente provato e un'opportunità per restarvi a studenti e docenti, a quelle «professioni scientifiche che già comunque erano un po' germoglio sul territorio»<sup>78</sup> grazie alla presenza dell'Università e dei Laboratori Nazionali del Gran Sasso. La scuola tuttavia è ancora poco nota:

Siamo quella più a sud e questo ci connota un po', nel senso che sicuramente culturalmente L'Aquila non è una città del nord, il GSSI è una realtà che ancora oggi a livello territoriale non è ben compresa, siamo molto più conosciuti a livello nazionale e internazionale che a livello locale. Un po' ci penalizza il nome, perché ci

---

<sup>78</sup> Intervista a Chiara Badia, Communication & outreach Office del Gran Sasso Science Institute, pp. 167-177

scambiano con i Laboratori del Gran Sasso, un po' ci penalizza il fatto che non essendo una formazione universitaria di primo livello non è che [...] i cittadini stessi qui sanno bene cosa si fa. [...] uno dei primi obiettivi che ci siamo dati è di rendere questa, che è la più giovane scuola universitaria, riconoscibile, soprattutto, a tutti i livelli di istruzione, a tutti i livelli anche di presenza geografica, quindi sia nazionale che cittadina e internazionale.<sup>79</sup>

Allo stesso tempo, il GSSI sta lavorando a rafforzare il senso di appartenenza alla comunità scientifica dell'istituto, che va costruendosi in questi primi anni ma non è ancora ben radicato.

Aumentare la visibilità dell'ente è importante anche per l'OGS, un ente non grandissimo e con sedi concentrate nello stesso territorio; la ricerca condotta dall'OGS, inoltre, riguarda aspetti molto diversi, per cui «un altro obiettivo è quello di riuscire a fare capire questa complessità, e al contempo di diventare un punto di riferimento»<sup>80</sup>.

Interessante è il caso dell'INGV: è un ente di lunga data, che nasce dalla fusione di istituti e dipartimenti con competenze affini, alcuni dei quali anche molto antichi, ma in cui non è ancora diffusa l'idea di un'identità comune. La comunicazione si propone quindi come strumento utile in tal senso:

L'obiettivo specifico è quello di costruire un'unica identità di ente che, a vent'anni dalla legge che ha istituito l'INGV, è ancora da costruire. Mettere insieme tutte le sezioni, tutti i colleghi che lavorano su un argomento o una disciplina è sicuramente un modo per provare a farlo<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Intervista a Chiara Badia, Communication & outreach Office del Gran Sasso Science Institute, pp. 167-177

<sup>80</sup> Intervista a Francesca Petrera, Unità di comunicazione dell'OGS, pp. 112-118

<sup>81</sup> Intervista a Massimo Crescimbene, responsabile dell'Ufficio Comunicazione e divulgazione dell'INGV, pp. 102-111

Un processo che passa anche dalla comunicazione interna, riconosciuta come elemento determinante per l'ente: «la frammentazione della comunicazione che esce all'esterno è in qualche modo lo specchio di come comunichi internamente»<sup>82</sup>.

Quello della comunicazione interna è in alcuni casi un tasto dolente perché non ha una figura dedicata e viene in parte realizzata con altri strumenti, che però non coprono tutte le esigenze<sup>83</sup>; in altri casi, si tratta di un'attività marginale, diventata più importante negli utili tempi in relazione all'emergenza sanitaria<sup>84</sup>.

### *Valorizzare la ricerca e diffondere la cultura scientifica*

Fra le tre linee individuate, questa è senza dubbio quella che si ritrova in tutte le interviste. Ogni ente la declina con linguaggi e strumenti diversi (che verranno analizzati nel prossimo paragrafo), richiamandosi sia ai valori della ricerca scientifica sia a quelli della comunicazione pubblica. Una chiave di lettura interessante è quella fornita da Marco Malaspina, direttore di Media INAF, testata giornalistica dell'istituto dedicata alla diffusione della cultura astronomica:

L'idea che c'è dietro al perché tenere una testata giornalistica è questa: è che pensiamo uno che il contribuente abbia diritto di avere informazione e due che il tipo di informazione, quindi novità, soprattutto in ambito di ricerca ma non solo, che riguarda l'INAF, sia giusto contestualizzarla in ambito internazionale [...] D'altronde è così anche nella realtà, nel senso che le ricerche dei nostri ricercatori sono poi pubblicate e inserite in un contesto internazionale, sono quasi tutte fatte da team internazionali<sup>85</sup>.

---

<sup>82</sup> Intervista a Massimo Crescimbeni, responsabile dell'Ufficio Comunicazione e divulgazione dell'INGV, pp. 102-111

<sup>83</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

<sup>84</sup> Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 119-127

<sup>85</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

Anche Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio comunicazione del CMCC, fa una riflessione analoga a proposito del magazine digitale dell'ente, Foresight<sup>86</sup>, tramite il quale si racconta la ricerca sul clima inserendola in un contesto internazionale sia di ricerca che geopolitico:

[...] cerchiamo di ampliare lo sguardo non solo alla comunicazione istituzionale ma anche di guardare quello che succede un po' nel dibattito internazionale sui cambiamenti climatici e sul ruolo delle scienze del clima nella società, quindi di parlare non solo di quello che facciamo noi ma anche di quello che fanno i partner dei nostri progetti, pubblicazioni importanti, papers importanti che vengono pubblicati<sup>87</sup>.

Un aspetto rilevante per il perseguimento di questo obiettivo di comunicazione, è il rapporto che le strutture di comunicazione intessono con i ricercatori, che varia di molto fra enti di ricerca e istituzioni universitarie. Nei primi, infatti, i ricercatori hanno come attività quasi esclusiva appunto quella della ricerca, mentre i ricercatori universitari sono spesso anche docenti. In più negli atenei, soprattutto per via del fatto che sono enti molto strutturati, la raccolta delle informazioni da comunicare avviene spesso a livello di dipartimento, per cui gli uffici di comunicazione ricevono notizie a proposito della ricerca da veicolare tramite la rete costituita dai dipartimenti.

A prescindere da questo aspetto, chi si occupa di comunicazione si trova spesso a relazionarsi con ricercatori che non comunicano spontaneamente la propria ricerca al di fuori della comunità scientifica, riducendo così le possibilità di valorizzarla e diffonderla e trasferirla alla comunità.

---

<sup>86</sup> Sito web di Foresight: <https://www.climateforesight.eu/>

<sup>87</sup> Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, pp. 183-189

Come osserva Chiara Badia del Communication and Outreach Office del GSSI:

[...] c'è una sorta di necessità dell'educazione dei ricercatori anche a fare divulgazione, ad aprirsi, a non fare solo ricerca come principale attività visto che comunque sono finanziati da un ente pubblico e lavorano in un'istituzione pubblica.<sup>88</sup>

Questo aspetto è tanto più forte nell'ambiente del GSSI, che è una comunità piccola in cui è facile isolarsi e dedicarsi esclusivamente alla ricerca.

L'Ufficio stampa INGV, che ha da poco iniziato a relazionarsi molto con i ricercatori per la predisposizione della newsletter mensile, evidenzia una risposta positiva:

Avevano molte molte perplessità all'inizio perché non erano abituati a questo tipo di racconto. Loro erano abituati come tutti i ricercatori [...] ad una divulgazione un po' più aulica, un po' più impostata, anche dal linguaggio tecnico.<sup>89</sup>

All'INGV inoltre alcuni ricercatori si dedicano alla comunicazione, tramite tre gruppi di lavoro - Ambiente, Terremoti e Vulcani - composti da 10-15 persone ciascuno che lavorano come una redazione, gestendo i tre blog e i canali social delle tre aree dell'istituto. Nel gruppo di lavoro della comunicazione gestito dal Settore Comunicazione e divulgazione, che si riunisce periodicamente, ci sono i rappresentanti dei tre gruppi di lavoro delle sezioni. Fa notare Massimo Crescimbene, Responsabile del Settore Comunicazione e divulgazione:

questi gruppi sono transdisciplinari, ma oltre a comprendere diverse discipline sono un'intersezione: ci sono colleghi di tutte le sezioni dell'ente, da Napoli a Catania a Milano, rappresentano in qualche modo tutto l'INGV<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> Intervista a Chiara Badia, Communication & outreach Office del Gran Sasso Science Institute, pp. 167-177

<sup>89</sup> Intervista a Valeria De Paola, capo Ufficio Stampa dell'INGV, pp. 93-101

<sup>90</sup> Intervista a Massimo Crescimbene, responsabile dell'Ufficio Comunicazione e divulgazione dell'INGV, pp. 102-111

La modalità di lavoro che coinvolge dei rappresentanti per ciascuna sezione si ritrova, pur se in dimensioni ridotte, all'OGS. In questo caso, esiste una "commissione comunicazione" di cui fanno parte due membri dell'ufficio e un delegato per ciascuno dei settori ricerca. La commissione «rappresenta un primo filtro con i dipartimenti dell'istituto. Permette di avere un momento di raccolta di confronto proprio per cercare di avere più informazioni possibile, visto che sono tante persone e tante attività: più momenti di confronto e di scambio si riescono ad avere, più riusciamo ad avere informazioni»<sup>91</sup>.

Un'esperienza interessante, che va proprio nella direzione di sostenere anche i ricercatori in questo sforzo di comunicazione verso l'esterno, è quella messa in campo dal direttore di Media INAF e dal Capo Ufficio stampa che da qualche anno tengono dei seminari nelle sedi INAF in cui incontrano i ricercatori, per rispondere alle loro domande su come e a chi rivolgersi per diffondere le loro ricerche.<sup>92</sup>

### *Stabilire e rafforzare i rapporti con il territorio*

La relazione con il territorio - inteso sia come i cittadini vi abitano che come le realtà produttive che vi operano - è l'obiettivo che è stato maggiormente sottolineato nelle interviste riguardanti la comunicazione di atenei e scuole di istruzione superiore.

Soprattutto le realtà più piccole e più giovani, accanto alla costruzione di identità, sottolineano maggiormente la necessità di affermare questa identità sul territorio, verso il quale si propongono come parte attiva e opportunità concreta: secondo Rossella Palmieri dell'Università di Foggia, «non possiamo immaginare l'università come un corpo scollato rispetto al territorio, dobbiamo assolutamente interagire»<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> Intervista a Francesca Petrera, Unità di comunicazione dell'OGS, pp. 112-118

<sup>92</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

<sup>93</sup> Intervista a Rossella Palmieri, delegata del Rettore alla Comunicazione e ai rapporti con il territorio dell'Università degli Studi di Foggia, pp. 147-155

D'altra parte, anche università storiche come quella di Cagliari stanno rilanciando le proprie attività di ricerca nell'ottica del trasferimento tecnologico. Il tessuto produttivo è considerato uno degli stakeholder dell'università, che «deve diventare buona imprenditrice di sé stessa»<sup>94</sup>.

Un caso interessante è quello del Politecnico di Torino. Nell'ultimo piano strategico "PoliTO for Impact" il Politecnico si propone di rafforzare le attività di impatto sociale, aspetto da cui deriva anche la riorganizzazione amministrativa di cui si è parlato che coinvolge anche l'area della comunicazione. Per quello che riguarda la comunicazione della ricerca,

[...] è uno degli aspetti che vorremmo potenziare proprio nell'ottica creare impatto, perché la ricerca ovviamente ha degli impatti sulla società che sono nell'applicazione, nel trasferimento della tecnologia, però è anche vero che c'è tutta una parte di creazione di una cultura scientifica che comunque riteniamo sia una delle missioni Università, soprattutto di un'università tecnica<sup>95</sup>.

Per il GSSI il rapporto con il territorio è al centro non solo dell'azione di comunicazione, ma del progetto stesso che ha portato alla nascita della scuola dopo il terremoto del 2009:

[...] abbiamo tra gli obiettivi quello di aprirci sia alla comunità locale che a quella nazionale, facendoci promotori di diffusione della cultura scientifica nelle nostre aree di ricerca, ma come *mission* abbiamo anche quella di fare della cultura uno dei *driver* per la rinascita di questo territorio<sup>96</sup>.

In modo simile, l'Università di Camerino ha rappresentato una delle opportunità di rinascita per il territorio marchigiano dopo il terremoto del 2016: la comunicazione ha

---

<sup>94</sup> Intervista a Mario Frongia, responsabile della comunicazione scientifica dell'Università degli Studi di Cagliari, pp. 128-138

<sup>95</sup> Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 119-127

<sup>96</sup> Intervista a Chiara Badia, Communication & outreach Office del Gran Sasso Science Institute, pp. 167-177

quindi sì il ruolo di far conoscere l'ateneo, ma anche e soprattutto quello di trasferire sul territorio i risultati della ricerca. L'approccio nei confronti delle attività di terza missione è basato su una visione d'insieme circa le funzioni dell'università:

In realtà, a noi piace dire che non esiste una terza missione per quanto riguarda le università ma è un'identica missione il fatto di divulgare i risultati della ricerca e della scienza al pubblico, di trasferirli attraverso il trasferimento tecnologico sui territori, cercare collaborazioni con aziende ed imprese per far crescere i territori.<sup>97</sup>

L'UniCam si impegna nella comunicazione della ricerca sia per poterne trasferire i risultati sul territorio, sia per poter mettere insieme tutto quello che l'università fa tramite reti di collaborazioni europee ed extraeuropee<sup>98</sup>.

L'Università di Milano-Bicocca, estremamente legata al quartiere in cui sorge, ha rafforzato questo legame con la firma nel 2016 di un protocollo d'intesa condiviso con altri enti che ha dato origine a Distretto Bicocca<sup>99</sup>, una rete di soggetti che operano sul territorio e che, fra l'altro, permettono all'università di raggiungerlo, diffondendovi le proprie iniziative e le informazioni<sup>100</sup>.

## Sperimentazione negli strumenti

Accanto all'uso degli strumenti "tradizionali" - note stampa, comunicati, conferenze stampa, sezioni del sito web dedicate - alcuni degli staff di comunicazione interpellati hanno messo in campo nella comunicazione della ricerca strumenti nuovi o rinnovato quelli esistenti attraverso approcci alternativi.

---

<sup>97</sup> Intervista a Egizia Marzocco, responsabile Area Comunicazione, ufficio stampa e marketing dell'Università degli Studi di Camerino, pp. 139-146

<sup>98</sup> *ivi*

<sup>99</sup> Sito web del Distretto Bicocca, <https://www.distrettobicocca.it/chi-siamo/>

<sup>100</sup> Intervista a Emanuela Mazzotta, dirigente Area Affari istituzionali e comunicazione dell'Università di Milano "Bicocca", pp. 156-166



### Relazioni con i media

L'Ufficio Stampa dell'INGV ha scelto di utilizzare la messaggistica istantanea per l'invio di materiali ai giornalisti: tramite una *phone list* a cui gli interessati possono iscriversi, l'ufficio inoltra via WhatsApp comunicati e note stampa, affiancati da eventuali immagini e video che supportino il lavoro del giornalista. La scelta viene da un sentire comune che gli addetti stampa dell'INGV hanno riscontrato presso i giornalisti della propria rete di contatti: le caselle di posta sono spesso "ingolfate" da posta indesiderata o altre comunicazioni, quindi «ricevere il messaggio su WhatsApp ti dà la possibilità di leggere la notizia in qualsiasi momento senza essere necessariamente collegato al computer o collegato all'app della mail e soprattutto di selezionarla rispetto allo spam»<sup>101</sup>. Le ricadute sono state da subito positive per l'ufficio, che ha riscontrato un miglioramento nei rapporti con i giornalisti e che ha così la possibilità di lavorare su più canali senza impegnare la linea telefonica e creare un effetto "imbuto", aspetto di particolare rilievo per un ufficio che si trova spesso a veicolare contenuti in situazioni di emergenza sismica o vulcanica. Anche per i giornalisti c'è un vantaggio, perché spesso i materiali multimediali prodotti dagli istituti di ricerca sono costituiti da *files* molto pesanti, che non vengono ricevuti da alcune caselle di posta. Gli stessi materiali vengono inviati via Whatsapp; seppure la qualità non è ottima, il giornalista televisivo può visionare il materiale e valutare se chiedere l'originale tramite altri canali concordati con l'ufficio.

### Web e social

L'INAF mette in campo molti strumenti per quello che riguarda la comunicazione sul web. All'esperienza della testata giornalistica Media INAF, che si occupa da diversi anni di diffondere la cultura astronomica, si affiancano i social network, di cui YouTube è quello più curato e ha riscontri importanti («ci sono alcuni video che in

---

<sup>101</sup> Intervista a Valeria De Paola, capo Ufficio Stampa dell'INGV, pp. 93-101

pochi giorni balzano oltre le trenta, quaranta, cinquanta mila visualizzazioni»<sup>102</sup>). Il gruppo di Didattica e divulgazione gestisce invece una piattaforma per la didattica, Edu INAF, che a breve diventerà una testata giornalistica dedicata agli insegnanti<sup>103</sup>.

Anche l'Università di Camerino ha una sua testata online, che, a differenza delle testate degli altri atenei, è dedicata strettamente alla comunicazione scientifica. “Scienza e Lode” è un *webzine* che racconta la ricerca e i ricercatori, riporta i risultati degli studi più interessanti per lo sviluppo del territorio, ma anche gli appuntamenti organizzati dall'università per vari pubblici<sup>104</sup>.

Il Politecnico di Torino raccoglie le storie di successo legate al mondo della ricerca effettuata dall'ateneo nella sezione “Ricerca e innovazione” del magazine PoliFlash<sup>105</sup> e una in specifica sezione della pubblicazione annuale sulle attività, Panorama. Sul versante social, in passato sono state previste campagne per la comunicazione dei progetti Marie Curie o di quelli ERC, che hanno coinvolto i ricercatori<sup>106</sup>.

L'Ufficio stampa dell'INGV si è dedicato alla riedizione della INGV Newsletter<sup>107</sup>, rendendola mensile, proponendo un nuovo layout grafico e inserendo nuove rubriche, come “Leadership e management” in cui si parla della managerialità dietro la ricerca scientifica; “Una vita da ricercatore”, un'intervista a un ricercatore INGV con l'idea di far raccontare le persone dietro la ricerca scientifica; “Esperienze di laboratorio”, interviste in cui il responsabile del laboratorio racconta l'attività anche tramite la rubrica “Uno strumento in cento parole”. Con la nuova newsletter, INGV

---

<sup>102</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

<sup>103</sup> *ivi*

<sup>104</sup> Intervista a Egizia Marzocco, responsabile Area Comunicazione, ufficio stampa e marketing dell'Università degli Studi di Camerino, pp. 139-146

<sup>105</sup> PoliFlash è il magazine di ateneo del Politecnico di Torino: <https://poliflash.polito.it/>

<sup>106</sup> Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 119-127

<sup>107</sup> La newsletter è consultabile anche dal sito dell'INGV: <http://www.ingv.it/it/2020>

intende raggiungere un pubblico più ampio, anche grazie alla possibilità della fruizione da *mobile*<sup>108</sup>.

Un'interessante proposta incentrata sul trasferimento tecnologico è quella dell'Università di Cagliari con la *web serie* "The Shifters - La terza missione"<sup>109</sup>, realizzata dal Centro Servizi di Ateneo per l'Innovazione e l'Imprenditorialità. La serie racconta le attività di terza missione dell'UniCa, inserendole in una cornice narrativa che permetta di contestualizzare le ricadute della ricerca in possibili scenari futuri.

Al confine tra contenuti web ed eventi ci sono i *webinar* proposti dal CMCC, sia per il pubblico specializzato che per quello dei meno esperti:

chiediamo a turno ad ogni divisione di impostare un webinar che fa parte della nostra serie di webinar che si svolge ogni ultimo martedì del mese [...], tutti possono iscriversi, però ovviamente essendo organizzati da scienziati rimangono nell'albero di persone che intanto hanno confidenza con la lingua inglese e hanno confidenza anche con gli argomenti. Poi organizziamo anche una serie di webinar cercando di coinvolgere persone esterne, e [...] in casi in cui riteniamo che un'iniziativa di divulgazione sia particolarmente opportuna<sup>110</sup>.

Iniziative di questo tipo sono state proposte, ad esempio, dopo eventi internazionali legati al tema del clima, come la COP o l'uscita dello Special Report dell'IPCC, con esperti coordinati da un moderatore che invitava all'uso di un linguaggio adatto a non adetti ai lavori.

### Eventi

Gli eventi rimangono uno strumento particolarmente utilizzato per rafforzare i rapporti con il territorio, tanto che l'Università di Foggia ha steso per il 2020 un piano

---

<sup>108</sup> Intervista a Valeria De Paola, capo Ufficio Stampa dell'INGV, pp. 93-101

<sup>109</sup> Sito web del progetto The Shifters: <https://www.theshifters.it/>

<sup>110</sup> Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, pp. 183-189

di attività in cui ogni mese c'è un evento: «l'idea è sempre non lasciare mai scoperto un mese senza segni di comunicazione dell'università sul territorio»<sup>111</sup>. Già nel dicembre scorso, l'UniFg aveva coinvolto il territorio nella stesura del Piano Strategico di Ateneo:

Abbiamo organizzato in città dei tavoli tematici - è stato veramente un lavoraccio immenso però pieno di entusiasmo - uno sulla sanità, con gli operatori della sanità pubblica e privata, uno sulla inclusione sociale, con le associazioni di volontariato, il terzo settore, ecc, un altro sulla cultura, quindi con uomini e donne del mondo del teatro, della musica, della danza, un altro sull'edilizia universitaria che abbiamo fatto con Confindustria<sup>112</sup>.

Sempre nell'ottica di creare impatto che è sottesa al Piano strategico di Ateneo, il Politecnico di Torino ha proposto lo scorso novembre il Festival della Tecnologia<sup>113</sup>, un evento di più giorni dedicato al rapporto fra tecnologia e società, che dovrebbe ripetersi nel 2020 come Biennale Tecnologia:

Lo scopo [...] è di diffondere la conoscenza scientifica, soprattutto di far ragionare i cittadini comuni [...] dai bambini delle scuole ai ragazzi delle scuole superiori ai nostri studenti ma anche al pubblico cittadino in generale, sul rapporto tra tecnologia e società, analizzando poi i vari contenuti più verticali sulle discipline sempre nelle loro ricadute sociali<sup>114</sup>.

---

<sup>111</sup> Intervista a Rossella Palmieri, delegata del Rettore alla Comunicazione e ai rapporti con il territorio dell'Università degli Studi di Foggia, pp. 147-155

<sup>112</sup> Intervista a Rossella Palmieri, delegata del Rettore alla Comunicazione e ai rapporti con il territorio dell'Università degli Studi di Foggia, pp. 147-155

<sup>113</sup> Il Festival della Tecnologia è stato organizzato nel 160° anniversario di fondazione del Politecnico come “occasione di incontro tra università, cittadini, imprese, pubblica amministrazione e terzo settore per informarsi e riflettere sulle grandi sfide di una società sempre più tecnologica”; sito web: <https://2019.festivaltecnologia.it>

<sup>114</sup> Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 119-127

L'Università di Camerino mostra invece una sensibilità per i temi legati alla comunicazione della scienza. Da questa sensibilità derivano la *summer school* in comunicazione scientifica organizzata da UniCam in collaborazione con altre realtà che si occupano di comunicazione scientifica<sup>115</sup> e l'evento annuale "Il bello di UniCam". Dedicato alla memoria della giornalista Maria Grazia Capulli, originaria di Camerino, "Il bello di Unicam"

è una finestra aperta per una settimana sui risultati della ricerca ma non solo dell'università di Camerino, di tutte le università italiane, proprio per fare emergere i punti più salienti dei lavori dei nostri ricercatori, i risultati ma anche le sconfitte perché molto spesso da una sconfitta poi nasce un progetto più grande e un risultato inatteso. [...] è un appuntamento annuale di una settimana dove coinvolgiamo ricercatori e docenti di tutta Italia che parlano di ricerca e si confrontano sulla modalità più giusta, più adeguata per poterla poi anche comunicare e trasmetterla all'esterno<sup>116</sup>.

Alcuni degli enti hanno infine menzionato la partecipazione ad eventi diffusi a livello nazionale e internazionale: vari festival come il Festival della Scienza di Genova o BergamoScienza, la Notte Europea dei Ricercatori, FameLab, Pint of Science.

### Comunicazione interna

Sulle attività di comunicazione interna correlate alla ricerca fa un focus l'Università di Milano-Bicocca. La necessità è quella di ottimizzare la comunicazione interna riguardante la disponibilità di bandi dedicati alla ricerca, finora veicolati via email utilizzando delle liste di spedizione che comprendevano però tutti i dipendenti dell'ateneo. L'Area sta lavorando quindi a migliorare le liste di spedizione:

per evitare che la comunicazione si disperda, perché arriva a un destinatario non preciso, questo è uno degli strumenti che vorremmo utilizzare, cioè con le nostre liste

---

<sup>115</sup> Nell'organizzazione sono coinvolte le associazioni PsiQuadro di Perugia e NEXT di Senigallia.

<sup>116</sup> Intervista a Egizia Marzocco, responsabile Area Comunicazione, ufficio stampa e marketing dell'Università degli Studi di Camerino, pp. 139-146

di spedizione, migliorarle, renderle un pochetto più sofisticate al fine di raggiungere un pubblico *tailored fit*<sup>117</sup>.

L'altra azione che l'Area comunicazione di UniMiB intende promuovere è la costruzione di newsletter di ateneo, divise per argomento o ambito disciplinare, che possano essere popolate dai singoli dipartimenti con le attività di ricerca e poi veicolate sia all'interno che all'esterno. Anche il GSSI, per cui la comunicazione interna è un tema cruciale, ha creato della newsletter interne per aumentare la partecipazione dei ricercatori alla vita e alla ricerca dell'istituto<sup>118</sup>.

### Editoria

L'INGV sta dando avvio al CEN, Centro Editoriale Nazionale, per permettere la pubblicazione di volumi e altri prodotti editoriali in una collana dell'istituto. Fra le idee, quella di pubblicare i giochi progettati per le attività didattiche:

Abbiamo anche tutto un patrimonio di giochi da valorizzare, potremmo pubblicare tutti i giochi per le attività divulgative: ne abbiamo di carini, come Mareopoli, o altri giochi di rischio sismico, vulcanico o sull'ambiente. L'idea è quella di fare una sorta di piccola casa editrice dove facciamo le nostre pubblicazioni<sup>119</sup>.

## Parlare con tutti

La domanda riguardante il pubblico ha avuto come risposta in tutti i casi che il pubblico che l'ente desidera raggiungere è un pubblico quanto più vasto possibile. Parlare con tutti, quindi, ma con alcune specificità.

---

<sup>117</sup> Intervista a Emanuela Mazzotta, dirigente Area Affari istituzionali e comunicazione dell'Università di Milano "Bicocca", pp. 156-166

<sup>118</sup> Intervista a Chiara Badia, Communication & outreach Office del Gran Sasso Science Institute, pp. 167-177

<sup>119</sup> Intervista a Massimo Crescimbeni, responsabile dell'Ufficio Comunicazione e divulgazione dell'INGV, pp. 102-111

Nel caso di università e scuole di istruzione superiore, un target importante è quello degli studenti, intesi sia come quelli delle scuole superiori, potenziali futuri iscritti, sia come quelli che stanno frequentando i corsi, sia come gli *alumni*.

Così, mentre le università si concentrano moltissimo nell'attività di *recruiting*, soprattutto sul territorio (è il caso, a esempio dell'università di Foggia, con attività di orientamento che coinvolgono anche i genitori e i docenti-orientatori<sup>120</sup>), per una scuola di dottorato come il GSSI diventa importante farsi conoscere anche a livello internazionale e fidelizzare gli *alumni*, potenziali *ambassador* dell'attività di studio e di ricerca condotta nell'istituto<sup>121</sup>.

In alcuni enti, la scelta del pubblico deriva direttamente dalle competenze della struttura. A esempio, nel caso dell'INAF, la distinzione è molto netta:

L'ufficio stampa ha un pubblico di giornalisti e istituzioni, noi come Media INAF abbiamo il pubblico di "chi sta su internet", nel modo più vario e più ampio possibile, e Didattica e divulgazione ha tutto quello che riguarda gli incontri faccia a faccia come le scuole, i festival, gli eventi, le serate ai telescopi<sup>122</sup>.

Per gli enti particolarmente focalizzati sul trasferimento tecnologico, pubblici cruciali sono le istituzioni e le imprese, così come le associazioni di categoria.

L'altro aspetto che più di un intervistato ha esplorato è quello dell'analisi del pubblico raggiunto. Per esempio, l'OGS, che negli eventi raggiunge un pubblico piuttosto anziano come accade spesso nella realtà di Trieste, segnala un pubblico più giovane

---

<sup>120</sup> Intervista a Rossella Palmieri, delegata del Rettore alla Comunicazione e ai rapporti con il territorio dell'Università degli Studi di Foggia, pp. 147-155

<sup>121</sup> Intervista a Chiara Badia, Communication & outreach Office del Gran Sasso Science Institute, pp. 167-177

<sup>122</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

per la pagina Facebook istituzionale (35-40 anni), più adulto (50 anni) quello della pagina legata alla sismologia<sup>123</sup>.

Il Politecnico ha un pubblico social composto prevalentemente da studenti, ma su LinkedIn «dove il pubblico è più adulto ed è composto soprattutto da nostri ex-studenti»<sup>124</sup>, i contenuti di ricerca hanno maggiore successo.

L'analisi del pubblico è un argomento che ha molto a che fare anche con l'aspetto della valutazione, esplorato nel prossimo paragrafo.

## Feedback e valutazione

Per quanto riguarda la presenza di strumenti per raccogliere il feedback o di altri strumenti di valutazione, in molti casi ne sono stati predisposti di specifici, anche con l'ausilio di servizi esterni.

Tutti gli enti fanno o affidano all'esterno una rassegna stampa periodica con cui monitorare le uscite sui media e in alcuni casi le reazioni che hanno generato.

Uno strumento che viene spesso utilizzato invece per gli eventi è quello dei questionari, che non è sempre tuttavia considerato soddisfacente.

Ad esempio, l'INGV ne ha utilizzati alcuni non molto approfonditi per valutare esperienze sia nelle scuole che con il pubblico, ma l'ente si sta muovendo per externalizzare l'attività, in modo da ottenere analisi più obiettive rispetto a quelle interne.

Anche l'OGS utilizza questionari di feedback, adattandoli a seconda degli eventi:

Per noi è uno strumento molto utile, e diverse volte le persone che compilano i questionari poi ci ricontattano per chiederci informazioni o darci pareri. Per i grandi

---

<sup>123</sup> Intervista a Francesca Petrera, Unità di comunicazione dell'OGS, pp. 112-118

<sup>124</sup> Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 119-127



eventi, come Trieste Next ad esempio, non monitoriamo l'intero evento ma solo specifiche attività.<sup>125</sup>

Alcune attività a cui gli enti partecipano sono già inserite in processi di valutazione strutturati, per cui gli enti sono sollevati da questo aspetto<sup>126</sup>.

Per quello che riguarda Media INAF, non è mai stato predisposto un questionario con i lettori, perché non si vuole influenzarli. Sostiene Marco Malaspina, direttore di Media INAF: «Questi non sono mai strumenti neutri, nel momento in cui io come lettore ricevo un questionario di questo genere consapevolmente o meno la mia percezione della testata cambia»<sup>127</sup>.

Il feedback tenuto in maggiore considerazione è comunque difficile da misurare ed è dato dalla costruzione di un rapporto con il pubblico. Secondo Mario Frongia, dell'UniCa:

[...] il fatto che gli studenti presenti, i ricercatori coinvolti, ma anche altri di dipartimenti diversi prendano parte, ne parlino magari sui social, ci scrivano, mandino delle email per poter segnalare delle loro cose simili, questo testimonia che un pochino hai creato un tessuto, vasi comunicanti, hai creato una sorta, noi come *hub*, tutti i raggi e gli *spoke* che vanno verso gli studenti e questo ci dà certezza che si sta facendo qualcosa di buono, di positivo<sup>128</sup>.

Sui social è più facile "misurare" questo rapporto. Come sostiene Elena Foglia Franke, del Politecnico di Torino «il riscontro è diretto, c'è proprio un modo per

---

<sup>125</sup> Intervista a Francesca Petrera, Unità di Comunicazione dell'OGS, pp. 112-118

<sup>126</sup> Intervista a Chiara Badia, Communication & outreach Office del Gran Sasso Science Institute, pp. 167-177

<sup>127</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

<sup>128</sup> Intervista a Mario Frongia, responsabile della comunicazione scientifica dell'Università degli Studi di Cagliari, pp. 128-138

sapere com'è andata»<sup>129</sup>. Analisi delle metriche e dei commenti sono strumenti utili per capire quale è stata la reazione del pubblico ad un evento o ad una notizia. Il CMCC dedica particolare attenzione a questa strategia di valutazione:

[...] ci affidiamo molto a un rapporto diretto attraverso i social cioè cerchiamo di analizzare qual è la risposta dei social, il *sentiment* che riusciamo a cogliere attraverso la presenza e l'attività sui social, e quello che riusciamo a fare attraverso gli eventi [...] - ovviamente nel caso di *webinar* anche lì c'è un feedback diretto perché c'è l'iscrizione diretta al *webinar* - quindi registrando un aumento o comunque una presenza costante dei partecipanti, degli iscritti, un discreto tasso di consistenza tra le persone che si scrivono e le persone che effettivamente partecipano, e un *rate* molto buono di permanenza durante il *webinar*<sup>130</sup>.

Ne fa largo uso anche Marco Malaspina, direttore di Media INAF:

[...] io ogni sera vado a vedere tutti gli accessi di tutte le news, quanti secondi sono state le persone, che tipo di pubblico, [...] per noi la parte di misurazione è cruciale, è veramente quotidiana e orienta molto anche le scelte<sup>131</sup>.

Grazie a questo monitoraggio costante è possibile individuare, fra l'altro il tipo di pubblico («lo si vede sui commenti soprattutto su YouTube, va dai terrapiattisti a complottisti di ogni genere, a studenti e pensionati appassionati di scienza, maestre...»<sup>132</sup>) e scegliere il canale adatto per ciascun tipo di pubblico («su Twitter cerchiamo di rivolgerci ad un pubblico un po' più professionale, anche di giornalisti,

---

<sup>129</sup> Intervista a Elena Foglie Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 117-125

<sup>130</sup> Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, pp. 183-189.

<sup>131</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

<sup>132</sup> *ivi*

su Facebook a un pubblico un pochino più *agée* e su Instagram a quello un po' più giovane»<sup>133</sup>).

## 4. Pianificazione della comunicazione

### Idee di piano

Degli undici enti coinvolti nelle interviste, sei hanno un piano di comunicazione definito e aggiornato, due sono in fase di definizione del piano e tre non lo hanno né lo hanno avuto negli anni passati.

Tra gli enti che hanno il piano, quasi tutti lo aggiornano annualmente, definendo obiettivi, contenuti e attività nel dettaglio e prevedendo per ciascuna delle attività anche la parte di verifica.

Un caso particolare è INGV: il Settore Comunicazione e divulgazione ha nelle sue funzioni anche quella di redigere un piano di comunicazione triennale, a cui si sta lavorando, ma al momento non è previsto un piano di comunicazione condiviso che includa sia le attività del Settore che quelle dell'Ufficio Stampa<sup>134</sup>.

Per chi invece al momento non ha predisposto un piano di comunicazione (INAF, PoliTO, SNS), questo sembra non essere uno strumento indispensabile. Gli intervistati di questi enti infatti, pur riconoscendo la necessità del piano, hanno parlato di un'attività di comunicazione in cui le linee di azione sono ben definite e il dialogo con gli organi di vertice e fra i colleghi è forte. Per esempio, lo staff di INAF beneficia di un contatto frequente con il Presidente («Ci incontriamo praticamente ogni settimana»<sup>135</sup>) e di un rapporto professionale costruito negli anni fra i membri («Non c'è mai un'esitazione, anche perchè lavoriamo insieme da tanti anni, c'è anche

---

<sup>133</sup> *ivi*

<sup>134</sup> Intervista a Valeria De Paola, capo Ufficio Stampa dell'INGV, pp. 93-101

<sup>135</sup> Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF, pp. 84-92

un ottimo rapporto»<sup>136</sup>). Questo aspetto caratterizza anche lo staff di comunicazione della Scuola Normale, agevolato dal fatto di lavorare a poca distanza gli uni dagli altri<sup>137</sup>.

Nel caso del CMCC, il piano strategico fornisce indicazioni dettagliate, «indicatori e obiettivi per tutte le attività del CMCC, quindi inclusa anche la comunicazione»<sup>138</sup>, mentre per il Politecnico di Torino lo stesso documento fornisce principalmente le linee guida. Secondo Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico, il grado di dettaglio del piano può renderlo uno strumento più utile, differenziandolo da altri documenti che esprimono linee guida:

[...] spesso i piani di comunicazione degli enti sono dichiarazioni di principio, quindi non sono molto diversi rispetto al nostro piano strategico, che poi fa delle affermazioni generali, e scende nel dettaglio fino ad arrivare al “bene, dobbiamo rivedere il sito web”[...]. Un indirizzo generale c'è, su questo si innestano le esigenze di una macchina molto complessa che quella dell'università, che comunque ha moltissimi soggetti titolati alla comunicazione, perché oggettivamente noi non siamo un'azienda, dove c'è un vertice che decide che cosa si comunica, le università hanno potenzialmente in ogni docente un potenziale vertice, quindi essendo multicentrica la comunicazione è una modalità di lavoro a cui comunque siamo abituati, il nostro compito sta molto un po' nel bilanciare<sup>139</sup>.

Questa osservazione trova accordo nelle parole di Mario Frongia, responsabile della comunicazione scientifica dell'Università di Cagliari. Secondo Frongia, il piano di comunicazione di un'università:

---

<sup>136</sup> *ivi*

<sup>137</sup> Intervista a Elisa Guidi, responsabile del Servizio di Comunicazione e relazioni esterne della Scuola Normale Superiore, pp. 178-182

<sup>138</sup> Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, pp. 183-189

<sup>139</sup> Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 119-127

prevede una flessibilità e una trasversalità e una contiguità. [...] è abbastanza dettagliato, perché ti viene chiesto l'intera dinamica: come nasce, che strumenti usi, a chi dirigi, con quali tempistiche, se tieni conto delle indicazioni provenienti dalla fonte, se hai particolare attenzione e se ce l'hai in che modo l'hai espliciti verso la novità di quella facoltà, piuttosto che di quel dipartimento, piuttosto che di quell'area disciplinare<sup>140</sup>.

Anche nel piano dell'Università di Camerino «sono descritte anche le singole azioni che vengono svolte con varie analisi SWOT e così via per poter poi analizzarle al meglio»<sup>141</sup>. D'altra parte, in molti parlano di uno strumento che fornisca delle linee guida ma che sia anche uno strumento operativo, con indicazioni mirate. Questo grado di dettaglio non si adatta però a tutti i contesti; soprattutto, il piano non può essere comprensivo di tutte le possibili attività di comunicazione. Diventa quindi «un contenitore che riesce senz'altro a contenere tutte le linee politiche, e poi a questo si affianca anche un buon 30% di surplus»<sup>142</sup>.

Secondo Mauro Buonocore del CMMC,

Sicuramente più pianifichi meglio lavori, poi tutto va misurato con le condizioni che hai intorno, cioè con la rilevanza che l'ente decide di dare alla comunicazione con i rapporti che riesci a costruire con i ricercatori, con il flusso di lavoro che riesci a costruire insieme ai ricercatori delle diverse divisioni<sup>143</sup>.

Pur riconoscendole un ruolo chiave, è fondamentale tenere a mente nella fase di pianificazione che questa può ridursi ad un esercizio sterile se non calata nel contesto in cui si opera.

---

<sup>140</sup> Intervista a Mario Frongia, responsabile della comunicazione scientifica dell'Università degli Studi di Cagliari, pp. 128-138

<sup>141</sup> Intervista Egizia Marzocco, responsabile dell'Area Comunicazione, ufficio stampa e marketing dell'Università di Camerino, pp. 137-144

<sup>142</sup> *ivi*

<sup>143</sup> Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, pp. 183-189

Non da ultimo, il piano ha anche delle funzioni di strumento di definizione delle priorità e delle attività degli uffici. Stabilendo quali sono i temi e le modalità della comunicazione, secondo Elena Foglia Franke «potrebbe aiutare noi magari nel difendere alcune posizioni che però comunque sarebbero dettate dalla nostra esperienza e della nostra professionalità in ogni caso»<sup>144</sup>. In situazioni invece di instabilità politica, come quella che si è verificata alla Scuola Normale Superiore, sarebbe stato utile «come indicazioni generali, da seguire, da avere sempre in mente, anche come un promemoria, una bussola cui fare riferimento sempre, in qualsiasi circostanza. Anche come strumento di contrattazione con il livello politico»<sup>145</sup>.

## Altri strumenti

A conclusione di questa analisi, si segnalano alcuni strumenti alternativi o ausiliari al piano di comunicazione adottati negli enti coinvolti.

L'Ufficio stampa dell'INGV pianifica l'attività su più livelli - a lungo termine, settimanale, giornaliera - anche grazie al fatto che sono i ricercatori stessi ad avvertire l'ufficio in anticipo dell'uscita di un proprio articolo scientifico o di una collaborazione. Trattandosi di un ente che si relaziona spesso con la comunicazione in emergenza, l'ufficio ha inoltre dei protocolli standardizzati e validati «che vanno dalla comunicazione dalla sala di monitoraggio fino a Twitter»<sup>146</sup>.

Alcuni enti hanno steso per l'attività social un piano editoriale. All'OGS è uno strumento che si sta implementando in questo periodo, con l'idea di comprendere gradualmente nel piano tutti i social dell'istituto<sup>147</sup>. Nell'esperienza del Politecnico di

---

<sup>144</sup> Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 119-127

<sup>145</sup> Intervista a Elisa Guidi, responsabile del Servizio di Comunicazione e relazioni esterne della Scuola Normale Superiore, pp. 178-182

<sup>146</sup> Intervista a Valeria De Paola, capo Ufficio Stampa dell'INGV, pp. 93-101

<sup>147</sup> Intervista a Francesca Petrera, Unità di comunicazione dell'OGS, pp. 112-118

Torino, il piano editoriale è stato fondamentale nella gestione della comunicazione di un grande evento come il Festival della Tecnologia, mentre nella quotidianità si organizzano a seconda degli argomenti dei «micro piani editoriali che poi cerchiamo di tenere uniti in quello che è invece una sorta di piano editoriale generale che non è mai scritto, è sempre dato un po' dal bilanciamento delle varie esigenze e delle urgenze che alla fine ci sono sempre»<sup>148</sup>.

Quasi tutti gli enti hanno parlato dell'utilizzo di strumenti di editing collaborativo<sup>149</sup> come supporto all'attività dell'ufficio, ma anche di altri strumenti come calendari condivisi, a supporto invece della pianificazione delle attività. Nel caso dell'Università di Camerino il calendario è addirittura condiviso non solo fra i membri dell'ufficio ma anche con il settore ricerca dell'ateneo<sup>150</sup>.

Solo uno degli intervistati - Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio comunicazione del CMCC - ha fatto riferimento a strumenti online per l'organizzazione del lavoro in team, come Trello e Monday<sup>151</sup>.

Sempre l'OGS ha un "documento eventi" per monitorare gli eventi passati e quelli previsti; nel corso dell'intervista, Francesca Petrera dell'Unità di Comunicazione dell'OGS ha segnalato inoltre la presenza di uno strumento simile ma condiviso che viene dal Protocollo degli Enti di Ricerca della città di Trieste, con l'idea di mettere in comune i calendari attività ed evitare di sovrapporre gli appuntamenti. Lo strumento, accolto con entusiasmo in un primo momento, è stato poi gradualmente abbandonato, ma «nelle ultime due riunioni si è ribadita l'importanza di usarlo e si

---

<sup>148</sup> Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino, pp. 119-127

<sup>149</sup> Ne sono un esempio i servizi forniti da Google Drive: Documenti Google, Fogli Google, Presentazioni Google.

<sup>150</sup> Intervista Egizia Marzocco, responsabile dell'Area Comunicazione, ufficio stampa e marketing dell'Università di Camerino, pp. 137-144

<sup>151</sup> Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, pp. 183-189.

sta ricominciando ad usarlo proprio perché ci sono tante cose, tanti enti sono molto attivi ed è un peccato che la stessa sera si entri in competizione con eventi diversi»<sup>152</sup>.

---

<sup>152</sup> Intervista a Francesca Petrera, Unità di comunicazione dell'OGS, pp. 112-118



### III. Considerazioni finali

L'obiettivo di questo lavoro di tesi era quello di cercare di descrivere uno spaccato della comunicazione degli enti pubblici italiani legati al mondo della ricerca attraverso la prospettiva della pianificazione della comunicazione. Il piano di comunicazione - o meglio, la sua struttura e i presupposti metodologici che fornisce - ha rappresentato la lente sotto la quale osservare ed esaminare la comunicazione della ricerca pubblica su un campione che potesse comprenderne, seppure con molti limiti, la varietà. Nell'ottica della domanda ricerca "*Gli enti pubblici italiani che si occupano di ricerca utilizzano il piano di comunicazione?*", le risposte più interessanti che si possono trarre da questo lavoro non sono tanto quelle sull'uso effettivo dello strumento, sulla sua diffusione o sulle alternative possibili, ma sulla diversa complessità di ciascuno degli enti coinvolti e sulle strategie di progettazione della comunicazione che vengono sviluppate per trasmettere questa complessità, al di là dell'inserimento in un documento organico.

#### Strutture in mutamento

Le interviste hanno fatto emergere come fra le istituzioni esaminate sia forte la necessità di rinnovamento delle strutture amministrative, che incide anche sulle strategie di comunicazione. In molti casi la situazione descritta è di mutamento in corso o recentemente concluso, di adattamento a un nuovo modo di vedere la comunicazione tramite la costruzione di nuove strutture o la riorganizzazione di quelle esistenti, con personale dalle competenze eterogenee e nuove, nell'ottica di costruire una comunicazione organica su tutti i fronti. Questo aspetto rispecchia la stessa necessità di rinnovamento che tutte le istituzioni pubbliche stanno vivendo e che sta prendendo forma nei processi di revisione della legge 150/2000, ormai non più adatta a descrivere le caratteristiche e le esigenze della comunicazione pubblica.

Al di là di una riorganizzazione legislativa sicuramente necessaria, resta comunque il fatto che ciascuna struttura è diversa dalle altre anche nel suo mandato, segno di una visione poco chiara del ruolo dell'ufficio e in generale della comunicazione pubblica all'interno di un ente di ricerca.

### *Competenze dei singoli, competenze degli uffici*

Anche per quanto riguarda le competenze di chi lavora nella comunicazione degli enti coinvolti la situazione è molto varia.

Come sottolineato più volte nel corso della discussione, i background sono variegati. Se da un lato questo aspetto rappresenta un arricchimento, dall'altro è sintomo del fatto che la comunicazione venga percepita come un campo di cui ci si può occupare con qualunque tipo di formazione, o anche senza una formazione specifica. Situazioni di questo tipo mettono in luce come non sia ancora diffusa l'idea di professionalità specifiche nel campo della comunicazione, di quale sia il ruolo di un comunicatore e di quali competenze possa apportare ad un ufficio comunicazione.

Inoltre, in diversi casi la buona riuscita delle attività è affidata all'esperienza e alle capacità di singoli che si sono occupati della comunicazione per molto tempo. Questi team sono esposti ad una fragilità, che è proprio quella di contare sui singoli, rischiando di lavorare in modo poco lungimirante e non essere pronti a farne a meno in futuro. A questo punto debole si aggiunge quello della carenza di risorse, sollevato da alcuni intervistati, che va in contrasto con la centralità riconosciuta alla comunicazione in alcune istituzioni: un contrasto sempre più difficile da gestire per le strutture di comunicazione, che si trovano a organizzare il lavoro senza avere personale sufficiente.

### *Il racconto della ricerca*

La valorizzazione della ricerca si articola nei modi più disparati attraverso l'attività di terza missione; gli enti coinvolti hanno mostrato una sensibilità verso la narrazione

della ricerca che coinvolge attivamente i ricercatori anche nell'attività quotidiana. Un racconto della ricerca che non passa quindi soltanto dai risultati, ma che coinvolge anche i processi che li precedono e li seguono, le persone che la realizzano, gli effetti sulla società, sul territorio e sulla produzione.

### *Costruire relazioni*

Il rafforzamento di quest'ultimo aspetto di ricaduta sul territorio ha particolare rilevanza. I nuovi pubblici della ricerca non sono più i soli ricercatori, ma cittadini, aziende, enti territoriali, le azioni di comunicazione sono strettamente coinvolte nella costruzione di relazioni con questi interlocutori, e lo sono a più livelli. Se da un lato le strutture dedicate alla comunicazione lavorano sul trasmettere e diffondere i contenuti di ricerca all'esterno, dall'altro diventano sempre più importanti i feedback ricevuti, complice anche la diffusione dei social media, in una comunicazione non più a senso unico. Gli uffici di comunicazione degli enti coinvolti si descrivono come strutture ricettive, in ascolto delle domande e delle esigenze del pubblico e del territorio.

### *Comunicare la ricerca pubblica è un dovere verso i cittadini*

La comunicazione della ricerca diretta ai cittadini viene ricordata in alcune interviste anche rispetto alla sua dimensione di comunicazione pubblica. Ai cittadini, che contribuiscono alla spesa pubblica per la ricerca, è importante fornire gli strumenti per conoscere e comprendere i risultati che ne derivano, stimolando anche i ricercatori ad aprirsi al dialogo. Un aspetto già importante nella comunicazione della ricerca europea, verso cui la sensibilità sta crescendo anche a livello nazionale.

### *Valutare con metodo*

In quasi la totalità dei casi la valutazione viene condotta con metodi e strumenti diversi, solo su un numero limitato di attività e quasi sempre solo a livello di raccolta di feedback senza una successiva rielaborazione. In pochi casi si è parlato in

maniera esplicita di tradurre i feedback in dati che possano orientare le future scelte comunicative; questo scenario fa emergere la mancanza di una cultura della valutazione fatta in modo scientifico. Quella che appare chiaramente è la mancanza di strategie di valutazione a medio e lungo termine che possano riorientare l'azione comunicativa e indirizzarla verso strategie e modalità che sempre più rispondano alla combinazione delle esigenze degli enti, da un lato, e alle aspettative dei pubblici di riferimento dall'altro. In un certo senso, pare che la soddisfazione generale sia elevata ma non ci siano analisi e monitoraggio che permettano di dimostrare l'efficacia delle azioni intraprese.

#### *Piano come strumento operativo e come documento d'intenti*

La definizione di piano di comunicazione che emerge dall'analisi delle interviste è complessa e sfaccettata. Il piano è concepito come uno strumento quanto più possibile operativo, con un alto grado di dettaglio nella definizione delle azioni comprensivo, secondo alcuni intervistati, anche degli aspetti di *timing* e valutazione per ciascuna azione. In alcune delle interviste, pur rimanendo descritto come strumento operativo per il personale, si descrive un piano più flessibile, elastico, che dia gli strumenti per fronteggiare anche comunicazioni non prevedibili in fase di stesura. Un tratto comune risiede nel considerare il piano come il documento che descriva le idee di comunicazione dell'ente, fornendo delle linee guida che fungano da base per costruire le azioni e da timone per gestire la quotidianità della comunicazione.

#### *Pianificare prima dell'emergenza*

Nella quotidianità del lavoro di un ufficio di comunicazione, si può forse fare a meno della pianificazione, sopperendo con l'esperienza e con la conoscenza del territorio o del settore. Non vale lo stesso durante un'emergenza, come quella rappresentata dalla pandemia da COVID-19 in corso, ma anche da eventi locali come i terremoti: in questi casi, è molto importante avere delle pratiche definite prima di trovarsi nella

situazione di emergenza. Pianificare aiuta le istituzioni a comunicare tempestivamente e correttamente, evitando di lasciare un vuoto o creare, anche involontariamente, confusione nei cittadini. Lo confermano le esperienze di alcuni degli intervistati, come INGV e UniCam, ed è emerso con maggiore evidenza in quest'ultimo periodo, in cui la comunicazione di alcune istituzioni circa l'emergenza sanitaria è stata spesso poco coerente, contraddittoria, disomogenea.

Secondo Giancarlo Sturloni, esperto in comunicazione del rischio, è necessario che le istituzioni stiano "al centro della scena", che non lascino un vuoto comunicativo e si propongano come interlocutori presenti e affidabili. Perché ciò si possa attuare, bisogna lavorare in tempo di pace, immaginando gli scenari di rischio e come verranno gestiti, anche dal punto di vista comunicativo. Nelle unità di crisi che gestiranno l'emergenza devo esserci anche i comunicatori, in grado di impostare l'agenda, di gestire i mezzi e i tempi della comunicazione:

[...] ci vuole un piano di comunicazione [...]. Se non è una cosa viva, se non c'è una continuità, ti troverai sempre a dover inseguire, a trovarti impreparato. Se succede [...] vuol dire che non hai dato adeguata importanza alle fasi di previsione e prevenzione<sup>153</sup>.

### *Limiti e prospettive future*

Quello discusso in questa tesi si configura come un primo studio pilota, che cerca di descrivere come un campione ridotto di enti pubblici legati attivi nel mondo della ricerca organizza la propria comunicazione istituzionale. Nonostante le realtà selezionate coprano un panorama molto vario, lo studio è lontano dall'essere un resoconto esaustivo; può invece rappresentare un punto di partenza per analisi future più articolate, sia sul piano geografico che su quello del tipo di istituzioni prese in considerazione.

---

<sup>153</sup> Giancarlo Sturloni in Siamo in guerra? L'importanza della comunicazione del rischio, Rassegna #EventiDigital organizzata da Talenti Digitali, trasmessa in diretta Facebook e Youtube il 08/05/20202, <https://www.youtube.com/watch?v=Q1aU1WDRjFg>

Allo stesso modo, questo studio non ha la pretesa di dare conto in modo approfondito della struttura di ciascun piano di comunicazione predisposto dai diversi enti. La domanda di ricerca fondamentale, infatti, era di verificare come gli enti si fossero attrezzati per definire le proprie modalità di comunicazione e se avessero o meno adottato dei piani precisi.

Approcci futuri possibili potrebbero partire dalla definizione di un questionario da somministrare ad un campione consistente di enti per indagare in termini numerici quanti di essi utilizzano il piano di comunicazione, per poi condurre un'indagine più dettagliata con alcuni casi selezionati.

# Bibliografia e sitografia

Anand Gurumurthy, Kodali Rambabu , “Benchmarking the benchmarking models”, 2008, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 N. 3, pp. 257-291, <https://doi.org/10.1108/14635770810876593>

Associazione PASocial: <https://www.pasocial.info/>

CMCC Annual Report 2018:

[https://www.cmcc.it/wp-content/uploads/2019/11/AR-2018\\_def\\_website.pdf](https://www.cmcc.it/wp-content/uploads/2019/11/AR-2018_def_website.pdf)

Cappellari Romano, “Marketing” in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012

Chieffi Daniele, “L’ufficio stampa è morto, viva l’ufficio stampa”, 19/05/2015, *FERPI - Federazione Italiana Relazioni Pubbliche*,

<https://www.ferpi.it/news/lufficio-stampa-e-morto-viva-lufficio-stampa>

Commissione Europea, *Communicating EU research and innovation guidance for project participants*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.

Commissione Europea, Direzione Generale della Ricerca e dell’Innovazione, *Horizon 2020 in breve. Il programma quadro dell’UE per la ricerca e l’innovazione*, Unione Europea, 2014.

[https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020\\_IT\\_KI0213413ITN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_IT_KI0213413ITN.pdf)

Contamination Lab dell’Università di Cagliari: <https://clabunica.it/>

Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 218, “Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell’articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124.”

Decreto Legislativo del 3 febbraio 1993, n. 29, “Razionalizzazione dell’organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in

materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421”

Decreto del Presidente della Repubblica del 21 settembre 2001, n. 422,  
“Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività' di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi”

Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”.

Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”.

Distretto Bicocca: <https://www.distrettobicocca.it/chi-siamo/>

EC Research & Innovation Participant Portal Glossary/Reference Terms,  
<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/support/glossary>

FOIA - Centro nazionale di competenza, <https://www.foia.gov.it/foia/>

Festival della Tecnologia: <https://2019.festivaltecnologia.it>

La Porte José Maria, "Comunicazione istituzionale", in *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, a cura di Franco Lever, Pier Cesare Rivoltella, Adriano Zancacchi.



Legge 7 agosto 1990, n. 241, “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi”

Legge 7 giugno 2000, n. 150, “Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”

Levi Nicoletta (a cura di), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, Analisi e strumenti per l'innovazione - I Manuali*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.

Friesner Tim, “History of SWOT analysis”, 2001,  
[https://www.researchgate.net/publication/288958760\\_History\\_of\\_swot\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/288958760_History_of_swot_analysis)

Ministero dell'Istruzione - Ministero dell'Università: <https://www.miur.gov.it/>

Piano Integrato della Performance triennio 2020-2022 dell'Università di Milano-Bicocca: [https://www.unimib.it/sites/default/files/allegati/pp\\_2020-2022\\_approvato\\_30-1-2020.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/allegati/pp_2020-2022_approvato_30-1-2020.pdf)

Piano Strategico 2018-2023 dell'Università di Camerino:  
[http://www.unicam.it/sites/default/files/documenti-pag/2018/Librino\\_piano\\_strategico\\_UNICAM\\_18-23.pdf](http://www.unicam.it/sites/default/files/documenti-pag/2018/Librino_piano_strategico_UNICAM_18-23.pdf)

Piano Triennale di Attività 2019-2021 dell'INGV,  
<http://istituto.ingv.it/images/Triennali/PTA-2019-2021-VOLUME%201.pdf>

PoliFlash - magazine di ateneo del Politecnico di Torino: <https://poliflash.polito.it/>

Portale Istituzionale del Politecnico di Torino: <https://www.polito.it/ateneo/storia/>

Portale dell'INGV: <http://www.ingv.it/it/>

Portale istituzionale del GGSi: <https://www.gssi.it/>

Portale istituzionale della Scuola Normale Superiore: <https://www.sns.it/>

Portale istituzionale dell'Università di Milano-Bicocca: <https://www.unimib.it/>

Portale istituzionale dell'INAF: <http://www.inaf.it/it>

Portale istituzionale dell'OGS: <https://www.inogs.it/it>

Portale istituzionale dell'Università di Cagliari:

[https://www.unica.it/unica/it/ateneo\\_s06.page](https://www.unica.it/unica/it/ateneo_s06.page)

Portale istituzionale dell'Università di Camerino: <http://www.unicam.it/>

Portale istituzionale dell'Università di Foggia: <https://www.unifg.it/ateneo>

Progetto Sardegna Laboratori: <http://www.sardegnaLaboratori.it/>

Progetto The Shifters: <https://www.theshifters.it/>

*Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013*, Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca, p. 559

Redazione FPA, “Legge 150 del 2000: cosa prevede la prima (e a tutt’oggi unica) legge quadro sulla comunicazione pubblica”, *ForumPA*, 2/3/2020

<https://www.forumpa.it/open-government/comunicazione-pubblica/legge-150-del-2000-cosa-prevede-la-prima-e-a-tuttoggi-unica-legge-quadro-sulla-comunicazione-pubblica/>

Redazione, “Ente pubblico” in *Enciclopedia online*, Treccani

<http://www.treccani.it/enciclopedia/ente-pubblico/>

Redazione, “PA: al via tavolo di riforma della comunicazione degli enti”, *Ministro per la Pubblica Amministrazione*, 9 gennaio 2020,

<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/09-01-2020/pa-al-tavolo-di-riforma-della-comunicazione-degli-enti>

Sistema Scientifico e dell’Innovazione del Friuli Venezia Giulia:

<https://www.sisfvg.it/it/ogs>

Sito web del CMCC: <https://www.cmcc.it/it>

Sito web di Foresight: <https://www.climateforesight.eu/>

Sito web di Media INAF: <https://www.media.inaf.it/redazione/>

Susa Isabella, “La terza missione dell’Università”, *Scienza in Rete*, 14/03/2015, <https://www.scienzainrete.it/articolo/terza-missione-dell%E2%80%99universit%C3%A0/redazione/2015-03-14> (9/04/2020)

Zanacchi Adriano, "Comunicazione pubblica", in *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, a cura di Franco Lever, Pier Cesare Rivoltella, Adriano Zanacchi.

# Ringraziamenti

Alla relatrice di questa tesi, Elisabetta Tola, per avermi seguito nel percorso, ma soprattutto per avermi mostrato delle possibilità quando non ero capace di vederle.

A tutti i docenti del Master in Comunicazione della Scienza, per aver distrutto le mie certezze e avermi riempito la testa di domande.

Ai miei colleghi del Master in Comunicazione della Scienza, per il sostegno reciproco che ci siamo dati in questi mesi, per i rapporti costruiti fra chi si incontra a un crocevia e cerca una bussola, una pacca sulla spalla e una nuova prospettiva per poter ripartire.

Ai colleghi dell'INRiM, per avermi accolta e aver costruito insieme con me. In particolare, a Gessica, per il suo essere meravigliosamente equilibrata.

Ai miei amici di sempre o anche solo di qualche anno fa: Serena, Teresa, Chiara, Donato e i colleghi fisici dell'Unical. Alle mie coinquiline degli ultimi due anni e delle ultime due città, Alina, Jonida e Bruna. A voi, per esserci stati.

A Domenico, per essere stato e continuare ad essere il mio specchio più sincero.

Alla mia famiglia al gran completo, genitori, fratelli, nipoti, zii, cugini e la nonna, per non avermi mai detto di smettere di inseguire sogni sempre diversi.

A tutte le persone che mi sono vicine, rendendomi una persona estremamente fortunata, grazie.

# Appendice - Interviste

## Intervista a Marco Malaspina, direttore della testata Media INAF dell'Istituto Nazionale di Astrofisica - INAF

**La vostra struttura per la comunicazione è suddivisa in tre sezioni, lavorate in coordinamento?**

Sì, la struttura per la comunicazione è tripartita in tre sezioni completamente paritarie; non c'è, da quattro anni a questa parte, un capo, siamo tre alla pari.

Soprattutto la parte Media INAF e Ufficio stampa lavora molto in coordinamento, la sezione Didattica e divulgazione un po' meno, si coordina con l'Ufficio stampa quando è necessario. Da quest'anno dovremmo coordinarci un po' di più.

**Quanti sono i componenti della struttura e che professionalità hanno?**

La parte Ufficio stampa al momento ha a tempo pieno tre persone, il capo ufficio stampa e due assegniste di ricerca, tutti e tre giornalisti con formazione rispettivamente come astronomo, scienze della comunicazione, politiche internazionali. Poi a Media INAF ci sono, oltre a me che sono il direttore e sono giornalista professionista, un'altra persona a tempo pieno, giornalista pubblicista, ed alcuni collaboratori più o meno fissi. Due collaboratori sono fissi e al cinquanta per cento del loro tempo, quindi diventa una terza persona, e poi altri sono collaboratori occasionali che fanno altre cose, lavorano nelle varie sedi dell'INAF o come divulgazione o come ricercatori, ma che con una certa frequenza collaborano e scrivono. Partecipano a tutte le riunioni di redazione, fanno parte della redazione ma sono collaboratori occasionali. Per la Didattica e divulgazione è tutto diverso, è molto basata sulle singole sedi, quindi c'è una sola coordinatrice e tutti gli altri sono i responsabili della divulgazione nelle varie sedi di INAF, quindi circa quindici persone.

**Quindi quante persone coordinate?**

Il capo ufficio stampa ne coordina tre, io ne coordino una decina di cui però solo due a tempo pieno.

**Che professionalità hanno i collaboratori?**

Sono varie professionalità, ci sono molti astronomi altri legati alla comunicazione, sono tutti giornalisti o stanno diventando giornalisti tramite Media INAF.

**Quali sono le funzioni della struttura?**

L'Ufficio stampa gestisce le relazioni con i media. Noi invece siamo una testata giornalistica, per questo motivo ci teniamo ad avere l'indipendenza fra i ruoli. Può capitare che l'ufficio stampa faccia dei comunicati che noi non riprendiamo; è il caso di quelli di informazione molto istituzionale o burocratica.

**La comunicazione istituzionale è più a carico dell'ufficio stampa?**

Sì.

**E anche la comunicazione interna?**

La comunicazione interna è un tasto dolente, nel senso che c'è una grande richiesta di comunicazione interna ma al momento non c'è una persona o un gruppo che si occupa esplicitamente di quello. Abbiamo due strumenti di comunicazione interna, che vengono molto utilizzati dai dipendenti ma non coprono tutte le esigenze della comunicazione interna. Uno si chiama Astrochannel, che è la tv di Media INAF, che copre un po' la comunicazione interna perchè di solito c'è un monitor in cui gira 24 ore su 24 in quasi tutte le sedi, fra le varie notizie che dà ci sono anche i bandi di concorso, i seminari, quindi è un po' comunicazione interna ma non dà notizie per esempio su nuove norme, nuovi contratti. E poi l'altra cosa, per cui Media INAF supplisce a questo ruolo pur in modo parziale, è la newsletter. Credo che quasi il 90 per cento dei dipendenti sia iscritto alla newsletter, per cui tutti i dipendenti ricevono

anche i contenuti che contiene; oltre alle news e ai video, i prossimi seminari, gli appuntamenti in agenda, concorsi... però è una fetta limitata della comunicazione interna. L'idea è quella di creare una figura che si occupi interamente di comunicazione interna, che però al momento non c'è.

**Ho visto che lei e il capo ufficio stampa fate degli incontri in cui spiegate come funziona la vostra attività di comunicazione.**

Questo lo facciamo periodicamente nelle varie sedi, ormai l'abbiamo fatto in quasi tutte le sedi.

**È una cosa interessante spiegare ai ricercatori cosa fate.**

Beh, loro sono molto interessati. Ogni anno io mando un report sull'attività di Media INAF e leggendo i dati una delle sedi ci ha chiesto di parlarne con loro per capire perché su Media INAF non comparivano spesso. Il senso è molto quello di rispondere alle domande, non è importante che loro capiscano la distinzione fra Ufficio stampa e Media INAF. Ci fa gioco avere questa distinzione, molte volte ci sono notizie che non valgono un comunicato stampa che però hanno un taglio curioso, oppure che sono facili da comunicare quindi io magari le riprendo su Media INAF. Loro quindi fanno un po' di fatica a capire se quello che hanno fatto è da comunicato stampa o no, ma noi li tranquillizziamo, possono scrivere a me o al capo ufficio stampa, io e lui ci sentiamo una volta all'ora anche nel weekend quindi è praticamente identico.

**Quali sono i principali obiettivi di comunicazione dell'ente?**

Ti faccio una premessa abbastanza importante: non abbiamo un piano di comunicazione. L'avevamo anni fa, un piano standard, che poi ogni due anni veniva aggiornato, ma da quando c'è la nuova struttura, non è mai stato fatto un piano di comunicazione. Ovviamente la struttura che c'è adesso è completamente diversa da com'era prima, quindi questo piano comunicazione è obsoleto. È da tempo che

dobbiamo farlo, non l'abbiamo mai fatto perchè non abbiamo avuto il tempo. Detto questo, le linee sono molto molto chiare. Abbiamo alcuni obiettivi ben distinti: promuovere e diffondere l'immagine dell'ente, anche a livello istituzionale, che è poi quello che fa l'ufficio stampa, promuovere la diffusione della cultura astronomica e della scienza che è quello che fanno a modo loro Media INAF e Didattica e divulgazione. Poi Media INAF ha un taglio più giornalistico.

Si nota la differenza bene quando le cose vanno male, quando c'è un esperimento che va male. Tipo, Schiaparelli casca su Marte, su Media INAF abbiamo fatto immediatamente in tempo reale articoli, interviste, ma non è certo uscito un comunicato stampa - anche perchè non era dell'INAF, era dell'ESA - e anche la Didattica e Divulgazione ha reagito con lentezza, non è che c'è stata una serata aperta al pubblico sulla caduta di Schiaparelli.

Il gruppo di Didattica e Divulgazione si occupa soprattutto di didattica, di incontri con il pubblico, con le scuole, fanno moltissime cose con le scuole, con i festival. La parte giornalistica informativa è su Media INAF che copre anche i social, è ovvio che le linee di demarcazione sono un po' confuse ma un esempio eclatante sono i social. Noi abbiamo un canale Twitter che si chiama Media INAF (sono tutti gestiti dalla redazione di Media INAF), mentre quello Facebook si chiama INAF, abbiamo provato per qualche giorno a chiamarla Media INAF, ma ci siamo accorti che c'era un problema, che poi l'INAF non aveva una pagina ufficiale e quindi era un grosso problema, quindi siamo tornati precipitosamente a chiamarla INAF anche se è un po' ingannevole, perché in realtà riporta i contenuti di Media INAF.

I contenuti sono tutti della redazione di Media INAF, e non essendo contenuti strettamente istituzionali - perché in media circa una su quattro delle notizie che escono su Media INAF riguarda l'INAF - è ovvio che non è un canale social dell'INAF, non è corretto, anche le idee che ci sono quelle della redazione, d'altronde



è inevitabile, perchè non c'è una struttura monolitica che si occupa della comunicazione istituzionale, e poi non credo che verrebbe tanto seguita.

### **Diffusione della cultura astronomica, ma non necessariamente prodotta da voi.**

L'idea che c'è dietro al perchè tenere una testata giornalistica è questa: è che pensiamo uno che il contribuente abbia diritto di avere informazione e due che il tipo di informazione, quindi novità, soprattutto in ambito di ricerca ma non solo, che riguardano l'INAF sia giusto contestualizzare in ambito internazionale cioè quello che alle persone interessa è l'astrofisica, non cosa fa l'INAF. Interessano i buchi neri, i marziani, gli extraterrestri...D'altronde è così anche nella realtà, nel senso che le ricerche dei nostri ricercatori sono poi pubblicate e inserite in un contesto internazionale, sono quasi tutte fatte da team internazionali, è difficile che abbiamo qualcosa con il marchio impresso a fuoco INAF. Alla fine fa molto gioco perché abbiamo un pubblico veramente variegato. Lo si vede sui commenti soprattutto su YouTube che va dai terrapiattisti a complottisti di ogni genere, a studenti e pensionati appassionati di scienza, maestre... tutti. Non è un pubblico di astronomi.

### **Non è un pubblico specializzato.**

No assolutamente, e va bene così, è quello che vogliamo raggiungere.

### **Voi nella fase di progettazione e realizzazione dei contenuti avete in mente un pubblico da raggiungere o mirate a quello più vasto possibile?**

Beh, su Media INAF cerchiamo di avere un pubblico estremamente vario. Cioè l'idea di fondo è: visto che siamo un ente pagato dai contribuenti, e che Media INAF è una testata pagata dai cittadini, chiunque essi siano, noi cerchiamo di dare in modo tempestivo notizie possibilmente comprensibili a tutti facendo però informazione, non didattica, per cui l'idea è un pubblico il più ampio possibile. Cerchiamo di non settorializzare. Poi è chiaro che nei vari canali, lì sono un minimo targettizzati, su Twitter cerchiamo di rivolgerci ad un pubblico un po' più professionale, anche di

giornalisti, su Facebook a un pubblico un pochino più *agée* e su Instagram a quello un po' più giovane, però in modo non così rigido. L'idea di fondo è questa, poi con mille variazioni. La cosa su cui investiamo moltissimo, quella che ci dà anche più soddisfazione, è YouTube, è quello su cui investiamo più tempo, più risorse, e che ha un ritorno enorme, e quello veramente ci dà l'idea dal feedback che abbiamo che sia il canale che raggiunge il pubblico più variegato possibile.

Pubblichiamo delle cose con visualizzazioni altissime. Le nostre news più visualizzate sono video, non cose scritte. Abbiamo delle news a volte che balzano... adesso per alcune c'è stata un'inversione perché da quando ci sono le pagine accelerate di Google su alcune news abbiamo dei picchi immediati, in tre giorni quattrocentomila letture, però ci sono alcuni video che in pochi giorni balzano oltre le trenta-quaranta-cinquanta mila visualizzazioni mentre con le news è raro, si fanno comunque concorrenza le due cose. YouTube è il nostro canale più coccolato.

**La scelta del pubblico è insita in come è strutturata la struttura di comunicazione?**

Sì, è molto netta. L'ufficio stampa ha un pubblico di giornalisti e istituzioni, noi come Media INAF abbiamo il pubblico di "chi sta su internet", nel modo più vario e più ampio possibile, e Didattica e divulgazione ha tutto quello che riguarda gli incontri faccia a faccia come le scuole, i festival, gli eventi le serate ai telescopi.

**Lo stesso discorso vale per gli strumenti: quanto più variegati possibile**

Sì, alcuni li abbiamo abbandonati in corso d'opera. Per la parte Media INAF sono la testata su Wordpress e i quattro social. Sta nascendo una seconda testata tenuta da gruppo di Didattica e divulgazione che si chiama Edu INAF, dico sta nascendo perché in realtà esiste da tre anni come sito web, però nelle prossime settimane dovrebbe diventare anche questa testata giornalistica. Quella però avrà un pubblico molto preciso: si rivolge agli insegnanti, quindi sarà una testata di didattica, che

proporrà esperienze da fare in classe, racconterà esperienze fatte, quindi proprio una testata per gli insegnanti, dalle elementari fino alle superiori.

### **Fate tante cose per essere così pochi. Come gestite la pianificazione?**

Siamo al collasso! Viviamo da cinque anni al collasso, è veramente un gioco al massacro. Didattica e divulgazione, loro hanno la fortuna di essere molto capillari per cui INAF ha adesso credo 15 strutture e in ognuna ci sono due o tre persone che se ne occupano, lì è abbastanza tranquillo perchè hanno dei picchi di lavoro durante gli eventi - Notte dei Ricercatori, La settimana dell'Astronomia - però hanno anche dei momenti tranquilli. Per l'ufficio stampa e Media INAF questo non c'è, questo è veramente sfibrante. Il fatto che Media INAF da quando esiste non è mai passato un giorno in cui non sia uscita almeno una news, ma di solito due, tre, quattro, e tutti tutti i giorni esce un video, agosto compreso quindi è veramente difficile.

### **Avere un piano di comunicazione o in alternativa un'altra strategia di pianificazione potrebbe aiutare?**

No, cioè, il piano di comunicazione ci vuole, perchè ci vuole un momento nell'anno in cui ci si mette seduti e si riordinano le idee ci si dice un po' dove si vuole andare, ma lo sappiamo, ce lo ripromettiamo sempre però con questo affanno è difficile, e però non aiuterebbe a risolvere la situazione, a meno che uno nel piano della comunicazione dica: dal giornale che pubblica quotidianamente esco ogni settimana, e allora sì. Quello che serve è avere un po' più di persone fisiche che lavorino a tempo pieno per quello perchè praticamente Media INAF si regge sui collaboratori, gente che è appassionata, a cui piace scrivere, a cui piace il giornalismo, per cui si offre volontaria. La cosa che ci servirebbe di più, oltre al piano che serve, e che non possiamo fare perchè è farraginoso, è la possibilità di pagare i collaboratori esterni perchè noi tutti i collaboratori che abbiamo sono persone che sono già pagate dall'INAF o sono tirocinanti ma è raro, e quindi scrivono durante le ore in cui verrebbero comunque già retribuiti dall'INAF e allora la risolviamo così. Però se io

potessi pagare i collaboratori esterni, questo ci salverebbe, sarebbe molto bello anche perchè ci tengo molto ad avere tante voci non potendolo fare siamo imbrigliati. Stiamo cercando una formula amministrativa percorribile per fare questo però per come sono fatti alcuni vincoli per la pubblica amministrazione, non è semplice. Noi siamo molto ligi, e giustamente...

### **Prevedete strumenti per la valutazione la comunicazione?**

Quello è costante, anche con il report annuale per Media INAF; è giornaliera, io ogni sera vado a vedere tutti gli accessi di tutte le news, quanti secondi sono state le persone, che tipo di pubblico, stessa cosa per l'ufficio stampa perché con "L'eco della stampa" vediamo chi ha ripreso i comunicati stampa, per noi la parte di misurazione è cruciale, è veramente quotidiana e orienta molto anche le scelte. Per la parte Didattica e divulgazione non lo so, lì è più difficile, so che a volte fanno dei questionari all'uscita dall'evento, però è un po' meno strutturata la cosa. E poi l'altra forma di valutazione di ricerca di feedback che faccio è quella dell'analisi dei commenti, dà veramente un assaggio del pubblico. Non abbiamo mai fatto un questionario con i lettori, benché ci sia stato proposto, sia stato anche strutturato una volta ma quello per un'idiosincrasia mia. Mi piace che la testata sia molto testata giornalistica, che non faccia cosa di ricerca sulla comunicazione, che sia orientata a informare e basta.

Questi non sono mai strumenti neutri, nel momento in cui io come lettore ricevo un questionario di questo genere consapevolmente o meno la mia percezione della testata cambia.

(...)

Non abbiamo un piano di comunicazione scritto con il timbro e protocollato, ma siamo molto a contatto con il Presidente. Ci incontriamo praticamente ogni settimana, lui è molto interessato alla comunicazione e soprattutto c'è un confronto continuo, un piano di comunicazione "orale" fra di noi lo abbiamo eccome. Non c'è

mai un'esitazione, anche perchè lavoriamo insieme da tanti anni, c'è anche un ottimo rapporto. Grazie a questa distinzione abbastanza secca delle competenze e dei compiti, che ci dà molta libertà e ci permette di fare anche molto gioco delle parti, e questo fa sì che fra noi siano molto condivise le idee sulla direzione da prendere, come comportarsi. Quand'è che servono i piani? Quando ci si trova in difficoltà, quando va tutto bene... quando c'è un momento di crisi, o un'informazione delicata, quando c'è la concorrenza con un altro ente, o quando non hai risorse economiche sufficienti e devi fare delle scelte, in quel caso concretamente serve, perchè altrimenti rimane una serie di intenti. Da questo punto di vista, fra noi è come se ci fosse, visto che è tutto ben concordato ... comunque uscirà!

## Intervista a Valeria De Paola, capo Ufficio Stampa dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia - INGV

### **Com'è strutturato l'ufficio? Quante persone siete?**

Fino all'inizio 2019 l'Ufficio stampa si chiamava Ufficio Comunicazione e Stampa, quindi si occupava sia della parte della strategia di comunicazione dell'istituto, sia poi chiaramente della parte del classico ufficio stampa, quindi dei rapporti con i media, della promozione degli eventi e di tutto quello che riguarda le attività istituzionali dell'istituto, quindi sia come attività di ricerca sia come attività istituzionali nei confronti degli organi di stampa. A maggio, con il nuovo organigramma, l'ufficio è stato suddiviso in due aree: a me rimasta la parte dell'ufficio stampa e poi è stato costituito un ufficio, un settore che si chiama Comunicazione e divulgazione. Questo significa che l'Ufficio stampa, di cui io sono il capo, rimane nelle sue attività di promozione delle attività verso gli organi di stampa e presso il pubblico in generale, quindi con le attività già in atto; le strategie di comunicazione e divulgazione delle attività scientifiche sono di competenza di questa nuova struttura, di cui il responsabile è il dott. Massimo Crescimbene.

Come Ufficio stampa noi abbiamo delle comunicazioni rivolte agli organi di stampa che sono comunicati stampa o note stampa, oppure news. Questa è l'attività principale dell'ufficio stampa. I comunicati stampa vengono redatti sulla base di quelle che sono le notizie nuove, interessanti, e che possono, a discrezione e su valutazione dell'ufficio stampa, essere di interesse della comunità giornalistica. Data la natura delle attività dell'istituto, perché è sia un istituto di ricerca ma fa anche monitoraggio sul territorio nella sismicità, nella vulcanicità e nell'ambiente, il pubblico giornalistico a cui si riferisce non è solo quello dei giornalisti scientifici ma anche quelli delle materie della cronaca perché, per esempio, all'evento terremoto, all'evento eruzione vulcanica, oltre all'interesse del giornalista che si occupa di

scienza, c'è anche un interesse di cronaca. Quindi il pubblico dei giornalisti è il pubblico generalizzato. Al comunicato stampa, alla nota stampa, alla news, la notizia viene poi trasmessa ai nostri interlocutori tramite la classica email e poi pubblicata sul portale nazionale dell'istituto. Poi l'ufficio stampa ha costituito recentemente una *phone list* a cui i giornalisti interessati si iscrivono per ricevere direttamente anche sul *device* insieme alla mail quello che si è fatto a loro dedicato. Questo ha riscontrato un'enorme positività nei confronti dei colleghi perché si è rilevato che le email un po' di tutti, dal sentire comune, sono "ingolfate" da vario materiale, mentre invece ricevere il messaggino su WhatsApp ti dà la possibilità di leggere la notizia in qualsiasi momento senza essere necessariamente collegato al computer o collegato all'app della mail e soprattutto di selezionarla rispetto allo spam e a qualunque altra cosa che ingolfi le mail. Oltre al fatto che in questo modo l'ufficio stampa ha iniziato a migliorare i rapporti, un miglioramento notevole, con i giornalisti, per l'uso di WhatsApp anziché della telefonata - di solito dopo un comunicato stampa nasceva la telefonata - invece colloquiare con l'ufficio stampa dell'INGV tramite WhatsApp diventa molto comodo un po' per tutti, molto anche per l'ufficio stampa, devo dire la verità. Anche perché quando c'è un evento sismico, un evento vulcanico, un evento che non è solo un evento scientifico ma che è anche e soprattutto un evento di cronaca, indipendentemente dai danni che provocano, comunque il terremoto in zone particolarmente sentite determina un allarme, avere la possibilità di colloquiare con WhatsApp, sembra banale ma di fatto non impegna il telefono sulle altre comunicazioni. Se io dovessi rispondere ad ognuno si creerebbe una sorta di imbuto nella comunicazione, mentre su WhatsApp diventa molto più semplice colloquiare anche con dieci persone diverse perché il messaggino è istantaneo

### **Così potete lavorare con più canali contemporaneamente.**

Sì, con più canali contemporaneamente, poi c'è il collega giornalista che fa la telefonata, il collega giornalista che ti fa il messaggio vocale su WhatsApp, il collega giornalista che ti fa il messaggino, e noi rispondiamo allo stesso modo... insomma, si

possono attivare più canali contemporaneamente senza impegnare necessariamente la linea telefonica. Io ho avuto un enorme riscontro.

**Quindi, questo è lo strumento del momento per voi.**

Sì, anche perché poi si possono dare immagini, video con WhatsApp. Una cosa molto banale che però bisognerebbe rilevare da parte degli uffici stampa degli enti di ricerca. Gli enti di ricerca di solito producono video di altissima qualità, ad altissima risoluzione e di conseguenza molto pesanti. Le mail dei giornali sono ingolfate, a volte ci sono dei filtri molto potenti: ad esempio, alcuni tipi di video la mail della Rai non li riceve perché loro hanno dei sistemi di sicurezza, dei filtri per cui oltre un certo peso le mail vengono rispedite al mittente. Questo, nella prospettiva del giornalista Rai, diventa un vincolo. A volte i giornalisti mandano le proprie email personali, dove possono ricevere questi video. Avere un canale come WhatsApp dove, anche se la qualità scade un po', loro già capiscono se quel video può essere interessante, soprattutto per i giornalisti televisivi, diventa un modo per capire se vale la pena chiedere altro. Quindi questo sicuramente è sicuramente un riscontro, poi un altro riscontro l'ufficio stampa sempre nell'ambito delle strategie di comunicazione della ricerca scientifica - perché non è facile promuovere la ricerca scientifica, soprattutto in un pubblico che non è tecnico nelle varie materie - un'altra strategia è stata la riedizione della INGV Newsletter. L'INGV aveva inaugurato circa 13 anni fa una newsletter che però non aveva una cadenza regolare, veniva pubblicata quando si poteva. Da un anno la newsletter invece è stata totalmente rinnovata anche nel layout, con una grafica fruibile anche da cellulare, perché prima la grafica era proprio la classica newsletter cartacea che però invece di essere cartacea era online, l'impaginazione era quella cartacea. Invece noi abbiamo fatto una newsletter che ha un'impaginazione online, fruibile dal cellulare. La newsletter in realtà non viene più scritta dai ricercatori, gli articoli sono sì articoli che riguardano l'attività dell'ente ma non vengono scritti dai ricercatori com'era un tempo, ma vengono scritti dai componenti dell'Ufficio stampa.



### **La newsletter vi dà la possibilità di utilizzare un taglio diverso.**

Un taglio totalmente diverso. Ci sono varie rubriche che spaziano un po' in quelli che sono i campi di interesse dell'istituto, quindi innanzitutto terremoti, vulcani e ambiente, una rubrica che abbiamo chiamato "Leadership e management" che serve ad illustrare la managerialità che dietro alla ricerca è necessaria, perché il progetto di ricerca si porta avanti se c'è una struttura gestionale che lo gestisce appunto, che vale sia per il progetto di ricerca singolo ma anche per tutto quello che c'è dietro. Poi abbiamo voluto creare una rubrica che sta avendo molto riscontro che si chiama "Vita da ricercatore" dove - la newsletter l'abbiamo costruita con una cadenza mensile, come un appuntamento quindi fisso - un ricercatore al mese racconta sé stesso, però non racconta il suo essere ricercatore ma il suo essere persona che fa ricerca, si racconta proprio nella sua vita privata, nelle sue passioni, nelle sue aspettative e nei suoi sogni, il suo taglio personale. L'idea è di far capire che dietro la ricerca scientifica ci sono delle persone.

### **In questo caso il successo l'ha riscontrato anche presso i vostri ricercatori?**

Sì, ma sicuramente. Le domande sono dalla musica che ti piace, ai libri che leggi, ai momenti emozionanti della tua vita, al tuo colore preferito. L'idea è di far raccontare le persone: perché hai scelto proprio quella materia di ricerca e non un'altra. Poi abbiamo un'altra cosa che rientra nella newsletter, che è dedicata alle attività di istituto, è spiegare l'attività di un laboratorio. Spiegarlo in parole semplici. Sono tutte interviste in cui il responsabile del laboratorio racconta che cosa si fa nel laboratorio, sì ma perché, sì ma perché proprio così, spiegarlo in maniera molto semplice e poi a fianco c'è un'altra rubrica che si chiama "Uno strumento in cento parole". Lo strumento principe di quel laboratorio raccontato però in cento parole, perché deve essere semplice.

**In quanti siete ad occuparvi della newsletter?**

Siamo cinque persone.

**E l'ufficio stampa quante persone comprende?**

Ne comprende sette. Fra i sette c'è anche un informatico dedicato, la collega che si occupa della rassegna stampa... abbiamo dei ruoli definiti.

**Quali professionalità avete in ufficio stampa?**

Nell'ufficio stampa abbiamo: io, che sono il capo dell'ufficio stampa, siamo quattro tecnologi, un funzionario amministrativo, e un informatico.

**Lei è l'unica giornalista ?**

Sì, io sono l'unica giornalista, purtroppo.

Negli enti di ricerca la situazione è molto variegata. Dipende un po' dalla tradizione. Purtroppo sono l'unica, ma la mia volontà sta spingendo molto perché i miei collaboratori con delle collaborazioni anche esterne diventano pubblicisti.

**Dei quattro tecnologi che lavorano con lei, sono ricercatori passati alla comunicazione o altre figure?**

Due persone sono laureate in scienze della comunicazione, un altro è laureato in scienze politiche, ma con una tesi nella comunicazione, un'altra collega è specializzata nella divulgazione scientifica.

**Lavorate tutti nella stessa sede?**

No, non lavoriamo tutti insieme nella stessa sede, perché essendo un ente di ricerca siamo molto distribuiti (noi siamo avanti, siamo oltre lo smart working!), è una cosa a cui in realtà in tengo molto, perché siamo molto distribuiti sul territorio. Nello specifico, un mio collega sta a Palermo, un'altra sta a Lipari, io sto a Napoli e gli altri

quattro sono a Roma, e noi da sempre, quindi da due anni, da quando ci sono io, facciamo delle riunioni giornaliere su Skype o su Hangout.

### **Quindi la programmazione che voi fate del lavoro è giornaliera?**

C'è una programmazione di eventi che sono in agenda, quindi sappiamo che ci sono degli eventi che si fanno quindi li programiamo, una parte del lavoro è programmata, un'altra parte è invece più o meno settimanale, un'altra parte è giornaliera, ma di giornaliero c'è poco. Anche quando si scrive un comunicato stampa su un aspetto della ricerca io lo so prima, so che quel ricercatore ha pubblicato un articolo su Nature o su Science, ma lo so prima che venga pubblicato perché me lo dice lo stesso ricercatore.

### **Riuscite a pianificare abbastanza il lavoro che fate?**

Sì, sicuramente. Basta avere un ordine mentale e si pianifica qualsiasi cosa. Tranne terremoti e vulcani!

### **Voi lavorate però spesso su comunicazione in situazioni di emergenza.**

Il problema dei terremoti e dei vulcani è che non hanno orari di lavoro, non rispettano gli orari di lavoro. Abbiamo un nostro sistema, una nostra procedura che è una procedura che è stata standardizzata, che è stata validata, perchè poi si mette in piedi la struttura di emergenza dell'istituto. Come ufficio stampa vengo attivata io che subito attivo i miei collaboratori all'emergenza. Pur essendo dislocati siamo un gruppo molto molto coeso, molto molto unito. Sono due anni, eh, due anni tutti i giorni. Siamo la riprova che vivere e lavorare in maniera remota si lavora benissimo. Avendo chiaramente gli strumenti informatici, tutti i nostri documenti sono su Drive, la nostra agenda è sul Drive, accediamo tutti in qualsiasi momento al Drive, se ci sono delle modifiche da fare le facciamo collegialmente, ci sentiamo telefonicamente, su Meet, qual è il problema?

**Utilizzate quindi strumenti collaborativi per lavorare in maniera organizzata.**

**Usate Calendar?**

Sì, utilizziamo tantissimo questi strumenti.

**Avete un piano di comunicazione?**

Il piano della comunicazione è a cura del Settore Comunicazione e divulgazione.

**Non avete un piano coordinato fra i due settori?**

No, al momento no, perché questo è il primo anno che siamo strutturati così.

**Avete delle routine interne per il lavoro di ufficio stampa?**

Abbiamo delle routine interne per quanto riguarda l'ufficio stampa, per quanto riguarda l'attività ordinaria, abbiamo delle routine interne ormai validate e condivise. Per quanto riguarda invece le emergenze ci sono dei protocolli che ha l'istituto che vanno dalla comunicazione dalla sala di monitoraggio fino a Twitter, c'è un protocollo interno che gestisce le procedure.

**I vostri destinatari principali chi sono?**

Giornalisti e pubblico generico, questi ultimi tramite la newsletter, il portale, la pagina Facebook e il canale YouTube.

**I social sono in carico a voi?**

Non tutti. Solo alcune pagine specifiche. L'istituto ha più pagine Facebook e più canali YouTube. L'ufficio stampa gestisce il canale istituzionale sia su Facebook che su YouTube, poi ci sono i canali tematici che sono INGV Terremoti, INGV Vulcani e INGV Ambiente, che sono gestiti dai gruppi di comunicazione tematici di settore. Noi gestiamo i canali istituzionali, come dice la legge 150 la voce del Presidente e del Direttore Generale. Mentre il canale INGV Vulcani tratta solo le tematiche di Etna o Vesuvio, il canale INGV istituzionale pubblica anche - chiaramente pubblica anche le

notizie scientifiche se di interesse generale, non quelle storiche ad esempio che non sono attualizzate e fanno parte della divulgazione scientifica ma non sono di attualità - noi pubblichiamo le notizie che pubblicano anche loro, con un taglio diverso se hanno un carattere attuale, ma sicuramente pubblichiamo anche la firma di partecipazione dell'Istituto con il Ministero dell'ambiente, perché è un canale istituzionale.

### **Il TG Geoscienze News che fate con ANSA è gestito dall'Ufficio stampa?**

Sì, lo fa l'ufficio stampa.

### **Questo è un canale che avete da poco?**

È un canale che abbiamo dal 2018, è quindicinale.

Anche in quel caso stiamo raccogliendo dei feedback dal pubblico e lo stiamo man mano poi migliorando. Negli ultimi numeri abbiamo invertito il bollettino con l'approfondimento. Abbiamo cambiato la copertina. La durata dev'essere quella, quello è un accordo con Ansa. Sono delle cose in cui ci stiamo migliorando, è un modo per promuovere la ricerca scientifica.

### **Sempre rivolto ad un pubblico generico abbastanza interessato.**

Sì, è diretto al pubblico generico. Un po' il concetto della newsletter: se naviga nella newsletter vede che è diretta a un pubblico generico anche con l'impiego di un linguaggio molto semplice.

### **È interessante vedere quante strategie diverse si possono mettere in campo in contesti simili o apparentemente simili.**

Da quando sono io la responsabile dell'Ufficio stampa all'inizio avevano molto dubbi perché la mia filosofia era far scendere la comunicazione scientifica di competenza dell'Ufficio stampa al famoso linguaggio di terza media, perché l'attenzione del pubblico soprattutto nei tempi recenti è ridotta alle prime tre righe e i primi cinque

secondi, è questo lo standard dell'attenzione. Quando abbiamo costruito la newsletter l'idea era di costruirla anche in maniera molto grafica - raramente ci sono immagini dei ricercatori ma ci sono quasi sempre immagini che parlano dell'argomento - ma di catturare l'attenzione già nei titoli degli articoli e nelle immagini. Non sempre è semplice, perché la ricerca scientifica non sempre ti dà questa possibilità e non sempre noi ci riusciamo, ma tendiamo a questo.

**I ricercatori si interfacciano direttamente con voi? Ha avuto una risposta positiva da parte dei vostri ricercatori?**

Tantissimo. Avevano molte molte perplessità all'inizio perché non erano abituate a questo tipo di racconto. Loro erano abituati come tutti i ricercatori, non per colpa loro per carità, perché è quella la loro formazione, erano abituati ad una divulgazione un po' più aulica, un po' più impostata, anche dal linguaggio tecnico. Hanno visto che pubblicare un numero al mese della newsletter con dieci contributi fatto da cinque persone non è facile. È molto pesante. Però hanno visto il nostro impegno, hanno visto che la cosa paga, perché anche i giornalisti si interessano alla newsletter perché ne traggono spunti per gli approfondimenti, al di là dell'attualità e questo ci consola molto della fatica che ci mettiamo.

## Intervista a Massimo Crescimbene, responsabile dell'Ufficio Comunicazione e divulgazione dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia - INGV

### **Com'è organizzato l'ufficio?**

Abbiamo due aree, il Settore comunicazione e divulgazione scientifica, di cui sono il responsabile e l'Ufficio stampa. Di questo è responsabile Valeria De Paola.

### **È da poco che avete separato le due competenze?**

In realtà è da poco che hanno organizzato il Settore comunicazione e divulgazione, che non era mai stato organizzato a livello di istituto. Avevamo vari frammenti di attività. L'istituto è una realtà piuttosto complessa: l'INGV nasce dall'unione di istituti CNR, dipartimenti universitari, che per volontà del MIUR sono diventati un unico istituto e quindi hanno messo insieme tutte le competenze in ambito geofisico e vulcanico. A questo si è aggiunta negli ultimi anni la parte del dipartimento Ambiente, che è ultimamente è molto rilevante e molto attiva perché è di stretta attualità, quindi si occupa di cambiamenti climatici, di ricostruzione del clima del passato, anche del monitoraggio dell'inquinamento da polveri sottili tramite delle metodiche particolari, tipo i metalli che si depositano sulle foglie degli alberi, dei contenuti di elementi radioattivi, eccetera eccetera. Poi c'è il magnetismo della terra, che è un altro filone di ricerca, che esiste da sempre, da quando era ancora ING.

Ogni sede andava un po' per conto proprio fino a quando l'anno scorso hanno istituito questo Settore comunicazione e divulgazione, con l'idea di provare a mettere insieme tutto quello che facciamo, impresa non sempre facile perché poi ogni istituto e ogni sezione ha le sue tradizioni e la sua storia. Abbiamo osservatori vulcanologici fra i più antichi al momento tipo l'Osservatorio Vesuviano, quindi quella dell'identità è

una costruzione difficile e questo si rispecchia anche nella comunicazione che facciamo: siamo abbastanza frammentati, non è facile mettere insieme le cose.

### **Adesso quante persone operano nel settore comunicazione e divulgazione?**

Siamo io, che vengo da un'altra sezione, da un'altra realtà e negli anni ho lavorato in vari ambiti, come responsabile, e poi c'è del personale che non fa a tempo pieno questa attività. Ci sono un gruppo di colleghi che mi aiuta, mi dà una mano e coordina tutti i contenuti ma non sono dedicati esclusivamente a questo, e questo è uno dei grandi problemi che abbiamo.

### **Che tipo di professionalità hanno questi collaboratori?**

Principalmente sono tutti ricercatori, tecnologi, quindi hanno delle professionalità non nel campo della comunicazione ma specifiche nel campo della scienza: andiamo da fisici, geologi, chimici, ingegneri. Io sono psicologo, poi c'è anche un'altra collega psicologa, abbiamo qualche sociologo con assegni di ricerca che collabora con noi, quelli che hanno più competenze specifiche nel settore comunicazione sono le persone che lavorano con Valeria De Paola, che hanno una formazione in scienze della comunicazione e si occupano anche di riprese video, nell'ufficio stampa. Di persone strettamente dedicate ne abbiamo una decina, che lavorano a più stretto contatto con me, e poi ci sono tre gruppi di lavoro molto attivi che sono il gruppo di lavoro Ambiente, il gruppo di lavoro Terremoti e il gruppo di lavoro Vulcani e che sono più o meno composti da 10-15 persone che lavorano tipo redazione di un giornale.

### **Sono sempre ricercatori?**

Sono principalmente ricercatori, quindi sempre vulcanologi, geochimici per la parte vulcani, geofisici, geologi e fisici per la parte terremoti e per la parte ambiente andiamo da ingegneria a chimica ambientale, varie competenze anche lì. Le persone dei gruppi di lavoro lavorano a tempo pieno per popolare di contenuti i blog;



abbiamo tre blog, che adesso diventeranno un magazine, che si occupano rispettivamente di terremoti, ambiente e vulcani e rispecchiano quindi l'organizzazione dell'ente.

**Le varie sezioni hanno una loro pagina Facebook, la propria gestione social. Anche questa dipende dai gruppi di lavoro?**

Sì, esattamente.

Nel gruppo di lavoro della comunicazione ci sono i rappresentanti dei tre gruppi di lavoro. Ogni gruppo di lavoro ha uno o due rappresentanti, nel caso dei terremoti siccome è più difficile metterli d'accordo ne hanno cinque, che lavorano con me. Ci riuniamo, cerchiamo di coordinarci e in tutto questo da quando sono stato nominato responsabile sto cercando di allargare le loro competenze, che prima erano strettamente legate alla comunicazione web e social, alla divulgazione in senso più ampio, quindi anche l'organizzazione di eventi. Sono gruppi in via di allargamento, che comprendono anche la divulgazione scientifica, l'organizzazione di eventi, la partecipazione a festival, mostre, ecc. Mi sembrava più coerente dare... Questi gruppi sono transdisciplinari, ma oltre a comprendere diverse discipline sono un'intersezione: ci sono colleghi di tutte le sezioni dell'ente, da Napoli a Catania a Milano, rappresentano in qualche modo tutto l'INGV. Lavorare con il gruppo anche per questa parte di divulgazione scientifica mi sembrava la cosa più coerente da fare.

**Il ruolo del settore è quindi quello di coordinare queste attività?**

Esattamente. L'obiettivo specifico è quello di costruire un'unica identità di ente che ancora, a vent'anni dalla legge che ha istituito l'INGV, è ancora da costruire. Mettere insieme tutte le sezioni, tutti i colleghi che lavorano su un argomento o una disciplina è sicuramente un modo per provare a farlo, con le difficoltà e i contrasti del caso.

**Le singole iniziative sono coordinate dalle varie sezioni o comunque da voi?**

Sono coordinate da noi, coinvolgendo poi le sezioni di riferimento. Mentre prima non avevamo nemmeno contezza di quello che facevano, non sapevamo nemmeno quali iniziative facessero queste sezioni, adesso almeno lo sappiamo e in genere le progettiamo insieme quando c'è tempo. Poi è un continuo susseguirsi di iniziative, partecipazioni a festival, mostre, ecc, insomma ci proviamo, almeno quelle più grandi. Genova, per esempio, il Festival della Scienza di quest'anno, a novembre, lo abbiamo costruito tutti insieme con i direttori di dipartimento, i tre gruppi di lavoro, faremo una proposta. Il tema è "onde", che va dalle onde sismiche, a quelle dei satelliti, parleremo di tutte le onde fino ai tempi di ritorno della Terra, che in qualche modo possono essere visti come un'onda di qualcosa che ritorna a distanza di tempo con dei cicli molto lunghi. È nata questa idea di provare a mettere insieme molte cose che facciamo piuttosto che dedicarci a un evento specifico.

**Gli obiettivi sono quindi sia di comunicazione interna che di comunicazione esterna?**

Io sono psicologo di formazione quindi ci tengo in particolar modo, non credo che si possa fare una buona comunicazione esterna se internamente non si comunica bene. La frammentazione della comunicazione che esce all'esterno è in qualche modo lo specchio di come comunichi internamente.

**Questa è una cosa su cui l'ente ha manifestato sensibilità?**

Sì, assolutamente sì. Sia istituire il settore sia mettere me come responsabile... Questi obiettivi sono stati condivisi sia con la Direzione Generale, con il Presidente, con i Direttori di dipartimento. Abbiamo festeggiato a settembre i vent'anni dell'istituto, per la prima volta abbiamo messo insieme tutti i settori; sono venuti molti colleghi, l'abbiamo festeggiato a Roma per motivi istituzionali, però poi ogni sezione dell'ente ha fatto e sta facendo il suo ricordo del ventennale dell'istituto, è un evento che ha coinvolto tutti e coinvolge tutti. Stiamo cercando di lavorare molto sull'identità.

Poi ti volevo dire, il settore è in via di riorganizzazione, ma al momento sono stati organizzati quattro uffici: uno è l'Ufficio Laboratorio di grafica e immagini, che si occupa dell'immagine grafica e fotografica di tutto l'INGV. Quando c'è una manifestazione, ad esempio, è l'ufficio grafico che si occupa dell'immagine.

### **Avete un grafico interno?**

Abbiamo due grafiche, sì. Sono due persone che hanno formazione grafica, poi con loro collaborano anche altri colleghi che hanno competenze di grafica, ma che appartengono all'ufficio sono due persone.

Poi c'è l'Ufficio Biblioteca e beni culturali, che è stato accorpato, questo forse verrà spostato perché c'è anche tutto un patrimonio museale da cercare di utilizzare al meglio. Si occupa, oltre che della classica biblioteca, raccolta bibliografica delle pubblicazioni, anche di tutto il patrimonio di pubblicazioni storiche, che sono divise in tutte le varie sezioni, quindi Roma ha una parte di pubblicazioni e libri storici conservati in archivio, così come Napoli, ecc ecc. Questo va messo in un sistema bibliotecario unico. La stessa cosa vale per gli strumenti storici, abbiamo tanti sismografi storici recuperati nel giro di anni, restaurati, che sono utilizzati per mostre, in caso di eventi. E poi un altro importante archivio è quello dei sismogrammi storici, cioè tutte le registrazioni, ad esempio, del terremoto del 1908 fra Messina e Reggio Calabria, ci sono delle tracce su carta che sono state nel tempo digitalizzate, recuperate e raccolte in una banca dati che va messa a disposizione della comunità scientifica.

Poi c'è un neonato che è il CEN, Centro Editoriale Nazionale. Stiamo avviando la procedura per registrare un ISBN per le nostre pubblicazioni, quello che succede spesso è che negli anni tanti colleghi, tanti ricercatori hanno fatto delle pubblicazioni a livello divulgativo utilizzando editori esterni per avere la distribuzione. Quello che stiamo provando a fare è di fare delle pubblicazioni dove siamo noi gli editori, quindi abbiamo già iniziato con il primo libro nostro, che uscirà come INGV, ed è un libro

sulla storia della tettonica delle placche. Abbiamo anche tutto un patrimonio di giochi da valorizzare, potremmo pubblicare tutti i giochi per le attività divulgative: ne abbiamo di carini, come Mareopoli, o altri giochi di rischio sismico, vulcanico o sull'ambiente. L'idea è quella di fare una sorta di piccola casa editrice dove facciamo le nostre pubblicazioni.

L'altro ufficio è l'Ufficio scuole che svolge da sempre l'attività scolastica, considera che in tutte le sezioni dell'ente vengono le scuole in visita almeno una volta a settimana, a Roma anche due. Anche lì, tra progetti e alternanza scuola-lavoro, orientamento, ci sono tre persone che lavorano fisse lì, curando sia il coordinamento dei progetti sia le visite scolastiche, tutti i materiali da dare alle scuole.

**Quindi utilizzate strumenti quanto più possibile variegati, così come il pubblico.**

Sì, ci rivolgiamo veramente a tutti. Poi dipende dal tipo di iniziative che facciamo, ma cerchiamo di pensarle anche in base ai target specifici. Per esempio, abbiamo fatto a gennaio l'alfabetizzazione sismica, indirizzandola ad un pubblico adulto, anche di una certa età, studiato con le iniziali e le lettere dell'alfabeto, un ABC del terremoto, con una serie di mini conferenze, di piccoli exhibit su temi specifici legati al terremoto. Mentre per il ventennale era rivolta anche ad un pubblico di ragazzi, abbiamo avuto un grande successo con le attività di realtà virtuale, abbiamo dei colleghi che hanno costruito delle esperienze di realtà virtuale all'interno della Terra, dentro un vulcano, nell'oceano. Queste per i ragazzi, ma anche per gli adulti, vanno alla grande. Fare un'esperienza virtuale in mezzo a una colonia di pinguini... i ragazzi sono impazziti insomma. L'abbiamo esportata recentemente al Bambin Gesù, un'insegnante che lavora lì ci ha chiesto di farlo per i ragazzi del day hospital oncologico quindi sono andati questi colleghi a farla con i ragazzi che fanno trattamenti in day hospital, anche in quel caso è stata un'esperienza bella.

**Canali principali quindi web e social, ma anche attività didattiche, mostre, exhibit...**

Assolutamente sì, sono convinto che al mondo d'oggi non c'è più questa distinzione fra reale e virtuale, ma vanno coltivate entrambe le dimensioni, allo stesso modo. L'esperienza diretta è fondamentale, come è fondamentale l'ausilio delle nuove tecnologie.

**Quando progettate l'attività, prevedete dei meccanismi di feedback, di valutazione da parte del pubblico?**

Sì, questo l'abbiamo fatto in maniera "in casa" per tanto tempo, sia per le scuole sia ultimamente per l'alfabetizzazione sismica, per il ventennale, a livello di questionario di gradimento, non molto approfondito, più "ti è piaciuta l'esperienza, cosa ti è piaciuto di più", a livello abbastanza basilare. Siccome penso che sia fondamentale questa parte di valutazione, di quello che facciamo, sto vedendo di farlo fare esternamente, stiamo attivando un meccanismo di gara per... purtroppo i tempi della pubblica amministrazione sono abbastanza difficili però abbiamo identificato un paio di ditte o di dipartimenti universitari che potrebbero fare questo lavoro da ente esterno, secondo me potrebbe fornire una valutazione delle attività che facciamo in maniera più obiettiva e distaccata rispetto a farla noi internamente. A breve spero di concludere questa trattativa che va avanti da mesi, al momento sono rimasti due concorrenti, vediamo se riusciamo a portarla a termine per i prossimi anni. Poi è importante che questa cosa venga fatta nel tempo, non può essere una gara che fai un anno, deve durare almeno due o tre anni ed eventualmente rinnovarsi. Devi utilizzare quei dati per provare a migliorarti, per avere la possibilità di provare a farlo.

**A bruciapelo: avete un piano di comunicazione?**

Guarda, a bruciapelo, lo sto ultimando! È messo nero su bianco sul decreto che ha istituito il Settore Comunicazione e divulgazione, quindi lo devo fare e sarà inserito nel PTA, nel piano di programmazione triennale.

**Essendo il vostro primo anno di attività, questo è il primo piano.**

Sì, ce n'era stato uno in precedenza, stilato qualche anno fa. Eravamo organizzati diversamente: era l'Ufficio stampa che aveva in seno anche tutta la parte dedicata alla comunicazione, si chiamava Ufficio Stampa e Comunicazione, però quel piano rimaneva un po' sbilanciato sulla comunicazione in emergenza, su delle parti che per il nostro ente sono rilevanti perché comunque l'INGV ha tutta la parte del monitoraggio sia sismico che vulcanico e quindi anche la comunicazione dei fenomeni sia dei terremoti, sia dei vulcani, è rilevante. Però non è solo quello. Poi è un ente di ricerca, fa tante altre cose.

**Oltre al piano di comunicazione, altri strumenti per pianificare la vostra attività?**

No, attualmente il piano di comunicazione sto cercando di farlo in maniera abbastanza generale, quindi sarà con degli obiettivi a lungo termine. C'è una parte generale e poi una parte specifica per il 2020, il 2021, il 2022 più di dettaglio, con l'agenda degli appuntamenti per il 2020, 2021, 2022, gli obiettivi per ciascun appuntamento, cosa portiamo, perché lo portiamo, il messaggio che vogliamo trasmettere, la verifica. Ogni evento deve avere dei suoi obiettivi e una sua specificità.

**Nella quotidianità dell'attività utilizzate qualche app, come Calendar, o strumenti di qualche tipo per la gestione del lavoro di team?**

D'istituto abbiamo tutti gli strumenti Google condivisi, usciamo Meet, Calendar, Google Drive. Io li trovo molto utili sia distanza, sia per avere dei feedback con moduli, questa parte l'ho sviluppata molto, la stiamo sviluppando molto. Sicuramente

a Roma i primi tempi ci siamo riuniti almeno una volta a settimana con questo gruppetto ristretto della comunicazione, questa decina di persone, ho chiesto di fare uno sforzo almeno inizialmente, adesso facciamo una riunione ogni 15-20 giorni, anche a distanza e poi facciamo riunioni circa ogni mese o mese e mezzo con tutti i gruppi di lavoro.

**Quindi più che pianificare, parlarsi molto.**

Sì, cerchiamo di parlarci molto. Pianificare serve, per esempio l'ultimo grosso sforzo di coordinamento lo abbiamo fatto adesso per progettare cosa portare a Genova, abbiamo fatto una sorta di brainstorming, di call interna, finché non è uscita questa proposta che in qualche modo ha messo d'accordo tutti perché comprendeva molte delle ricerche che si svolgevano a livello di ente e di istituto e quindi è stata una decisione condivisa. Abbiamo dedicato quattro-cinque riunioni, più tutto lo scambio di documenti condivisi, insomma è stato un processo abbastanza impegnativo. Però è l'unica strada per fare le cose insieme, non c'è altro modo. Poi da un lato è positivo, dall'altro è negativo, il nostro ente ha più di mille persone, siamo veramente distribuiti su tutto il territorio, non è facile nemmeno conoscerci fra di noi, a volte. Una cosa che non ho ancora avuto modo di fare ma che avevo in mente è di fare delle riunioni specifiche su determinati temi della comunicazione, tipo che ne so l'attività con le scuole, invitando dalle altre sezioni tutti i colleghi che dispongono attività con le scuole per condividere l'esperienza, mettere in comune i vari metodi o strumenti che si utilizzano.

**Comunque, tendendo a mantenere una grande autonomia.**

Certo, è chiaro che se la sezione di Pisa o di Bologna svolge attività con le scuole non sono io che la vado a coordinare, però è importante che questa a livello di ente venga conosciuta, cosa fanno, come lo fanno, perché poi sono spunti, puoi riprendere delle idee che ti piacciono, è un modo per conoscerci noi. Non è mai facile perché anche quando ti affidi a strumenti a distanza è difficile poi partecipare,

però la collegialità di tutte queste riunioni è complicata, si tratterebbe di riunire persone da Milano, dalla Sicilia, dalle Eolie.

**Immagino che neanche voi come gruppo di comunicazione siate tutti nello stesso posto.**

No, siamo anche noi divisi, anche se c'è questa centralità romana, il Presidente e il Direttore Generale stanno a Roma. Non è facile da scardinare però noi cerchiamo di coinvolgere degli altri colleghi, adesso stiamo organizzando un gruppo di lavoro per i quarant'anni della ricorrenza del terremoto dell'Irpinia dell'80, e lì ci sono persone della sede di Grottaminarda, della sede Irpinia, di Napoli, contatti con la Basilicata, a seconda del tipo di evento cerchiamo di coinvolgere le persone di quel territorio, quindi c'è il Presidente ma anche tutti i rappresentanti delle realtà locali.



## Intervista a Francesca Petrera, Unità di Comunicazione dell'Istituto Nazionale di Oceanografia e Geofisica Sperimentale - OGS

### **Com'è strutturato l'ufficio comunicazione?**

La parte di Ufficio comunicazione è interna al Servizio di supporto tecnico scientifico per l'Internazionalizzazione, la Comunicazione, l'Alta formazione e la Promozione della ricerca di OGS. Oltre a me, ne fanno parte due colleghi, che però sono quasi in pensione. Poi abbiamo un accordo esterno con una società di comunicazione che gestisce l'ufficio stampa, da quando ci sono io la gestione avviene in collaborazione con me, anche per l'organizzazione di eventi. Poi ci sono persone che a diverso titolo collaborano alle attività dell'ufficio, e sono in tutto tre più una stagista del Master in Comunicazione della SISSA.

### **Che formazioni hanno i membri dell'ufficio?**

Io sono biotecnologa e ho poi fatto il master SISSA, sono giornalista pubblicista e dal 2008 mi occupo di comunicazione e di disseminazione di progetti. Degli altri colleghi non conosco la formazione, ma so che uno di loro è giornalista pubblicista. A volte affianca il nostro lavoro un'altra collega che ha fatto il master; lei segue altre attività soprattutto legate all'internazionalizzazione e al *capacity building*, ma fa anche molta comunicazione.

### **Come viene gestita la comunicazione con il settore di ricerca?**

Abbiamo una commissione di comunicazione, di cui faccio parte io, il collega che lavora con me e un delegato per settore. Non è una cosa molto formale, noi la chiamiamo "commissione comunicazione" o "gruppo comunicazione", e rappresenta un primo filtro con i dipartimenti dell'istituto. Permette di avere un momento di raccolta, di confronto, proprio per cercare di avere più informazioni possibile, visto

che sono tante persone e tante attività: più momenti di confronto e di scambio si riescono ad avere più riusciamo ad avere informazioni. Poi ovviamente le decisioni strategiche vengono prese a livello di direzione.

Da un anno a questa parte il direttore della sezione di Oceanografia, che è quella più numerosa, ha costituito un gruppo specifico che si occupa delle attività della sezione. Il ruolo dei delegati è quello di fare da tramite con le sezioni, poi ci sono alcune attività che passano in maniera diretta.

L'ufficio stampa invece lo gestisco direttamente, relazionandomi con il Direttore Generale, con il Presidente, e i Direttori di sezione. Chiaramente, ci sono delle cose che possono essere gestite direttamente da noi e altre per le quali è necessario passare per i Direttori di sezione.

### **Quali sono quindi gli strumenti, oltre all'ufficio stampa?**

Oltre all'attività di ufficio stampa, l'ufficio si occupa anche della comunicazione web, dei social media, e della comunicazione di eventi vari, sia divulgativi, di comunicazione sia convegni scientifici. In questo caso, noi interveniamo soprattutto in quelli più grandi e che richiedono maggiore supporto.

### **La comunicazione dei progetti è gestita da voi?**

Per quello che riguarda la comunicazione dei progetti, da qualche tempo la seguiamo noi, cercando il più possibile di tenere le fila della questione. Non ce ne occupiamo diciamo "da regolamento", quello che sta succedendo nell'ultimo periodo è che si stanno appoggiando di più all'ufficio vero e proprio di comunicazione, e ne sto seguendo diversi io. Alcuni ricercatori, la maggior parte, lavora in progetti di ricerca dove la comunicazione viene fatta da altri enti e quindi noi non la facciamo per nulla.

### **Ve ne occupate solo nei casi in cui siete capofila o in generale?**

No, dipende dalla tipologia di progetto. Per esempio, gli INTERREG sono una tipologia di finanziamento che noi in questo momento abbiamo molto. Ogni progetto INTERREG prevede un leader dei gruppi di comunicazione, in questo momento per OGS non siamo group leader di comunicazione per nessun progetto, però ogni INTERREG obbliga i partner a individuare un referente di comunicazione e in questo momento sono io il referente di comunicazione per tutti gli INTERREG che abbiamo per OGS. Questo vuol dire che noi facciamo in collaborazione con il coordinatore della comunicazione tutte le attività di comunicazione. Per gli INTERREG - noi siamo coordinatori di due INTERREG - in nessuno dei due siamo il coordinatore della comunicazione, proprio perché di solito se sei coordinatore principale coordini il management e non la comunicazione, però essendo coordinatori abbiamo comunque molto molto lavoro da fare per la comunicazione anche se formalmente è in capo a qualcun altro.

Per i progetti europei è diverso. Ad oggi siamo sempre stati coordinatori di gruppi scientifici ma non di gruppi di comunicazione. Adesso ad esempio ne è appena partito uno, dovremo aiutare molto però il group leader non siamo noi.

### **Quali sono i principali obiettivi di comunicazione dell'ente?**

Uno degli obiettivi è aumentare la visibilità: siamo un ente non grandissimo, e ne paghiamo il costo. In più, abbiamo all'interno discipline molto diverse, nel nostro ente lavorano sia sismologi che oceanografi, quindi un altro obiettivo è quello di riuscire a fare capire questa complessità, e al contempo di diventare un punto di riferimento. Poi l'attività prevede sia ricerca che servizio per altri enti e per aziende, anche questo è un aspetto che interessa la comunicazione. Per esempio, abbiamo un accordo con la protezione civile regionale e nazionale per azioni di monitoraggio ambientale. Ci siamo occupati di monitoraggio ambientale in diversi siti come ad

esempio il TAP- Trans Adriatic Pipeline, intorno all'impianto del rigassificazione di Porto Viro e per l'Isola del Giglio

### **Tramite quali strumenti di comunicazione vengono veicolati?**

Come ufficio comunicazione, con le attività di ufficio stampa curiamo i rapporti con i media. Il nostro sito web è datato e speriamo di poterlo rifare al più presto, per questo motivo al momento è un po' trascurato. Gestiamo poi i canali social di OGS: un profilo Twitter e una pagina Facebook abbastanza attivi, il canale YouTube non molto ma ci stiamo lavorando. Abbiamo da poco aperto il profilo Instagram, anche grazie alla presenza di una stagista.

### **Com'è composto il vostro pubblico?**

Per quanto riguarda il pubblico social, ho da poco fatto un'analisi del nostro pubblico su Facebook, sono emersi gruppi diversi. Abbiamo due pagine: la pagina ufficiale dell'ente e la pagina per la sismologia, che è nata prima e con finalità più specifiche. Questa pagina ha pubblico specifico, che la segue tantissimo, ed un po' più adulto, con un'età media di circa 50 anni. La pagina ufficiale OGS ha un pubblico più giovane, intorno ai 35-40 anni.

Per quanto riguarda gli eventi, come è comune a Trieste, il pubblico che partecipa è abbastanza anziano. Per la sede di Udine, dove c'è il Centro di Ricerche Sismologiche, ci sono tantissime visite da parte delle scuole. Lo scorso anno abbiamo avuto più di ottomila ragazzi, e in più i nostri ricercatori fanno molta attività nelle scuole. Le visite non sono gestite dall'Ufficio comunicazione, ma da un'altra persona che se ne occupa da tempo e l'altra collega che ha fatto il master SISSA.

### **Prevedete dei metodi per avere un feedback da parte del pubblico?**

In alcuni eventi abbiamo predisposto dei questionari di feedback; non abbiamo strutturato un unico questionario, ma lo adattiamo a seconda degli eventi. Per noi è uno strumento molto utile, e diverse volte le persone che compilano i questionari poi

ci ricontattano per chiederci informazioni o darci pareri. Per i grandi eventi, come Trieste Next ad esempio, non monitoriamo l'intero evento ma solo specifiche attività.

### **Avete un piano di comunicazione? Ogni quanto lo aggiornate?**

Sì, abbiamo un piano di comunicazione, che al momento va aggiornato. L'aggiornamento di solito avveniva una volta ogni anno, negli ultimi anni non con regolarità; l'ultimo aggiornamento è di un anno e mezzo fa. Il principale motivo di questo mancato aggiornamento è che non ci sono abbastanza persone nelle staff.

Abbiamo poi un elenco di risposte "approvate" per gestire la comunicazione in casi controversi. Non è mai servito finora, solo in un caso ci siamo trovati ad essere in una situazione delicata ma non è stato necessario utilizzarlo.

### **Utilizzate altri strumenti per programmare il lavoro?**

Con la stagista stiamo cercando di mettere a punto un piano editoriale social. Al momento non c'è, o comunque non è come vorremmo. Lo vorremmo fare bene, è da tanto che vorrei farlo bene ma alla fine ci si scontra con risorse e tempi e non ero mai riuscita a farlo.

### **Questo dovrebbe valere per tutti i vostri canali social?**

L'idea è riuscire a farlo bene per tutti i social, ci dovremmo appunto scontrare con risorse e tempi, ma l'idea è di farlo il più organico possibile, comprendere tutto. Magari partiremo per gradi, per avere tutto a un livello di dettaglio sostenibile, poi mano a mano implementarlo, oppure partire meglio, non so, da Facebook e Instagram, che sono quelli su cui magari adesso punteremo di più, questo sto cercando di capirlo.

Come altri strumenti, abbiamo un "documento eventi" con cui monitoriamo tutto quello che possiamo. In realtà è nato come uno strumento di pianificazione, quindi doveva essere uno strumento in cui prima possibile venivano inserite le attività di cui

si sapeva che si sarebbero fatte. Non sempre è così, io adesso lo utilizzo come doppia cosa, quando so o gli altri sanno - perché questo è un documento a cui hanno accesso tutti i referenti della comunicazione delle sezioni - che ci sarà qualche evento, i più grossi li metto prima, le piccole conferenzine mano a mano, li inserisco in modo da cercare sia di ottimizzare il lavoro che dovremo fare, sia anche cercando di evitare sovrapposizioni, che ogni tanto siamo obbligati e ci sono, ma cerchiamo di evitarli quanto possibile. Molte volte sono attività che sei costretto a fare da progetto, ma non facciamo due eventi per il pubblico in città la stessa sera, più riusciamo a pianificare meglio è.

Uno strumento di questo tipo, che è stato usato solo all'inizio ed è molto utile, viene dal Protocollo degli Enti di Ricerca di Trieste. Si tratta di un tavolo, un gruppo di lavoro istituito con un protocollo quindi con gli enti che hanno firmato, coordinato dal Comune, che raccoglie appunto tutti gli enti di ricerca in senso ampio, quindi anche gli enti che fanno didattica e formazione, della città di Trieste. L'impegno principale di questo protocollo è organizzare ogni anno Trieste Next. All'interno di questo tavolo era stato proposto un calendario condiviso per la pianificazione delle attività di divulgazione di tutti gli enti. Come tutti questi strumenti all'inizio è stato usato tantissimo, poi pian piano è stato un po' abbandonato. Nelle ultime due riunioni si è ribadita l'importanza di usarlo e si sta ricominciando ad usarlo proprio perché ci sono tante cose, tanti enti sono molto attivi ed è un peccato che la stessa sera si entri in competizione con eventi diversi.

Il limite di queste azioni è che devi usarle e purtroppo ogni ente ha un sacco di roba da fare e quindi molte volte non è per cattiva volontà o perché uno non ci creda ma non ha il tempo, non riesce a mettere tutto su tutte le varie piattaforme, però questo è stato uno strumento molto molto utile, all'inizio era stato usato tanto. Ci vogliono dei *reminder*, ci vogliono dei *pressing* per usarlo. Al momento il *pressing* c'è stato e quindi spero che verrà riusato molto di nuovo perché è molto utile e tutti ne hanno riconosciuto l'utilità. Per esempio l'Università organizza mensilmente i Caffè delle

scienze, è un peccato che la sera che c'è il caffè delle scienze l'ICGEB organizzi un Science in the city, se c'è questa cosa pubblica, accessibile a tutti, è un po' più facile coordinarsi.

**Una maggiore programmazione potrebbe essere d'aiuto oppure ostacolare il lavoro?**

No, non credo sia d'aiuto. Una cosa utile sarebbe quella di categorizzare meglio gli eventi, magari noi cerchiamo di monitorare tutto, a volte eventi prettamente scientifici che forse in alcuni casi esulano dall'attività. Da noi passano gli eventi scientifici, e questa è una cosa che ci complica il lavoro. La programmazione potrebbe aiutare, ma con un certo grado di flessibilità. Da noi è impensabile un vincolo tipo proposte in anticipo degli eventi. Pianificare tutto il possibile ma comunque con una certa flessibilità.

A volte noi pianifichiamo ma si organizzano anche altre attività che molto spesso, anche all'ultimo, ci coinvolgono. Se c'è un'attività che ti interessa, non è che dici non la faccio perché non l'ho programmata all'inizio dell'anno. Programmare tutto il programmabile ma rimanere flessibili.

## Intervista a Elena Foglia Franke, responsabile dell'Ufficio Relazioni con i media del Politecnico di Torino - PoliTO

**Come è strutturato il comparto comunicazione? Quali sono le sue funzioni sono, quante persone ci lavorano?**

Sì, allora, in realtà noi siamo in una fase di riorganizzazione, perché a breve arriverà una nuova dirigente che ha già vinto il concorso e qui l'area sarà ristrutturata e diventerà "Cultura e comunicazione", non abbiamo ancora idea dell'organigramma, quindi le posso raccontare come siamo organizzati adesso però questo non varrà più da qui breve. Comunque, io sono responsabile dell'Ufficio Relazioni con i Media, che è un ufficio che ha 3 unità di personale strutturato e poi ha una collaboratore e un assegnista di ricerca, c'è poi in parallelo rispetto all'Ufficio Relazioni con i Media l'Ufficio Promozione Immagine che ha 4 unità di personale strutturato e quindi nella parte operativa siamo noi, poi abbiamo due persone di segreteria e un responsabile.

**Per quanto riguarda le professionalità che sono in questo momento nell'ufficio? Siete giornalisti, ricercatori...che tipo di professionalità?**

Allora, come lei sa c'è una legge che prescrive che le pubbliche amministrazioni, negli uffici stampa delle pubbliche amministrazioni lavorino giornalisti iscritti all'albo. Nel nostro caso la scelta è stata quella di non creare un ufficio stampa "puro" ma un ufficio che appunto si chiama Relazioni con i media che svolge le attività di ufficio stampa ma in più si occupa anche di tutta quella che è la comunicazione on-line, quindi della redazione web, dei social network, oltre che di alcuni aspetti di comunicazione interna, che ad esempio in questo periodo sono abbastanza preponderanti però sono solitamente un po' marginali; diciamo che noi ci occupiamo di quali sono i contenuti della comunicazione. Per cui io e la mia collega siamo iscritte all'ordine, l'altra mia collega strutturata non lo è e si occupa prevalentemente di attività di comunicazione, di redazione web sostanzialmente, poi abbiamo una



CoCoCo che si occupa più di grafica e video, di produzione video e un assegnista di ricerca che ci dà una mano. Lui è venuto a lavorare con noi su un progetto specifico che è quello del Festival della Tecnologia che abbiamo avuto lo scorso anno a novembre e che il prossimo anno si ripeterà in Biennale Tecnologia, quindi diciamo che il suo approfondimento è più sulla comunicazione di un grande evento, e questa è la motivazione del fatto che abbiamo un assegnista di ricerca, ed è la stessa motivazione anche per l'ufficio promozione immagine, perché di nuovo l'assegnista di ricerca si occupa del Festival della Tecnologia.

**Sono persone con formazione da ricercatori in campo scientifico o comunque formazione in comunicazione?**

Allora, dunque, l'assegnista che è da noi è un giornalista professionista, viene dal Master in Giornalismo dell'Università di Torino, mentre l'assegnista che è presente nell'altro ufficio è un architetto e si occupa degli aspetti di progettazione. Quindi diciamo che è chiaro che - lei sa bene come funziona nell'università - c'è la possibilità di aprire dei progetti di ricerca, che poi hanno anche delle ricadute diciamo, pratiche, per cui sono due persone che sono state assunte con queste professionalità e che comunque alla fine avranno anche modo di fare almeno una piccola pubblicazione su quello che è stata la loro esperienza in questo evento.

**Invece nell'ufficio immagine ci sono altre professionalità.**

Sì, loro si occupano prevalentemente di organizzazione di eventi e di immagine coordinata, di editoria, di pubblicazioni. Quindi si sono le colleghe, ci sono dei grafici e poi ci sono degli amministrativi che si occupano dell'organizzazione degli eventi istituzionali, diciamo, quindi dall'inaugurazione dell'anno accademico a conferenze, seminari, eccetera.

**Per quanto riguarda invece proprio il merito dei contenuti, si possono individuare diciamo degli obiettivi chiave nella comunicazione del Politecnico? È una domanda un po' ampia.**

La domanda è molto ampia. In realtà diciamo che vale un po' quello che le ho detto all'inizio, nel senso che la riorganizzazione amministrativa, della struttura degli uffici rispecchia un po' una volontà che è stata dichiarata dal nostro Rettore fin dall'elezione e poi è stata ribadita nel nostro piano strategico che si chiama PoliTO for Impact che è quella di potenziare quelle che sono le attività di impatto sociale, quindi tra questa attività sicuramente c'è la diffusione della cultura scientifica e la comunicazione, intesa anche come attività culturale, ed è per questo che c'è l'intenzione di fondere un po' l'anima della comunicazione con quella della cultura che per noi vuol dire videoteche e musei sostanzialmente, quindi sarà una grande area che cercherà di appunto creare impatto sulla società, questo è un po' la linea guida principale. Poi noi siamo in questo momento carenti in quella che è un'altra prescrizione normativa, cioè quella di redigere ogni anno un piano di comunicazione, cosa che noi non abbiamo fatto negli ultimi non saprei quanti anni, sicuramente da prima che io arrivassi al Politecnico, e che però probabilmente è una delle cose che si chiederanno di fare alla nuova dirigente, perché comunque ovviamente il piano di comunicazione serve anche darsi degli obiettivi un pochino più quantificabili e a non procedere così, senza una guida se non indicazioni molto molto generali.

**Diciamo che i contenuti, i messaggi che l'ufficio veicola sono legati un po' a queste linee guida in questo momento, non sono strutturati in un piano formalizzato.**

Diciamo che comunque tutta l'attività dell'Ateneo è conformata al Piano strategico, perché questa è una scelta che è stata fatta da questo rettorato, quella appunto di far nascere anche in tempi molto brevi un piano strategico che raccolga tutti gli intenti di questa amministrazione per i prossimi anni e su questa base ogni area ha ricavato i suoi obiettivi sostanzialmente. Quindi sì, noi abbiamo delle linee guida che

sono generali come appena detto, che sono più nel dettaglio come per esempio la prosecuzione dell'iniziativa come il Festival della Tecnologia, il potenziamento della comunicazione sul web con un grande progetto di revisione del sito, del nostro portale, e il potenziamento in generale degli eventi culturali. Quindi sostanzialmente sono queste le linee più di dettaglio contenute nel piano strategico.

**Per quanto invece riguarda gli strumenti, vedo che utilizzate praticamente quasi tutti quelli a disposizione, ci sono alcuni che prediligete per regolare soprattutto i messaggi legati alla comunicazione dei contenuti di ricerca?**

Allora ecco se il focus è sulla ricerca devo dire che ci siamo molto interrogati negli ultimi anni anche su vari livelli di persone da coinvolgere perché ovviamente la ricerca la fanno i ricercatori però la fanno anche i dottorandi, la fanno anche gli studenti da noi, anche i nostri team studenteschi la fanno. L'aspetto di comunicazione della ricerca è uno degli aspetti che vorremmo potenziare proprio nell'ottica creare impatto perché la ricerca ovviamente ha degli impatti sulla società che sono nell'applicazione, nel trasferimento della tecnologia, però è anche vero che c'è tutta una parte di creazione di una cultura scientifica che comunque riteniamo sia una delle missioni Università, soprattutto di un'università tecnica. Noi abbiamo nel tempo creato intanto una sezione del sito che raccoglie un po' le storie di successo dei nostri ricercatori; siamo partiti dai progetti ERC, poi abbiamo coinvolto tutti i coordinatori di progetti europei e poi delle iniziative nostre interne che erano legate a bandi interni, diciamo soprattutto legati ai Proof of Concept e comunque iniziative finanziate internamente. Quindi abbiamo oggi una buona raccolta di progetti e di storie di progetti vincenti. Noi tutte queste cose le veicoliamo attraverso il nostro Magazine che è dotato di una sezione dedicata alla ricerca - PoliFlash, il nostro magazine online, ha una sezione dedicata a ricerca e innovazione - le raccogliamo ogni anno in una pubblicazione che si chiama Panorama e che appunto racconta un po' il nostro Ateneo, e anche in questo caso c'è una sezione dedicata a ricerca e innovazione, e cerchiamo di veicolarle sui social. Devo dire che, ecco, sui social non

abbiamo un focus specifico sulla ricerca perché il nostro target, il nostro pubblico e soprattutto quello degli studenti. Questo lo vediamo dall'analisi degli *insights*, prevalentemente... per quanto i contenuti relativi alla ricerca sui social siamo sempre molto apprezzati, però è chiaro che poi noi magari privilegiamo, soprattutto su alcuni social come Instagram, dei messaggi più rivolti alla vita degli studenti, più legati a contenuti di didattica o iniziative per gli studenti. Quindi non abbiamo dei format specifici per la comunicazione della ricerca sui social.

**Oltre agli studenti, che sono un pubblico diciamo “scontato” per l'università, quali altri sono pubblici a cui si dedica più attenzione nella comunicazione della ricerca?**

Sempre sui social?

**Anche in generale, perché comunque sui social è normale che sono più gli studenti a mettere il *like* alla pagina del Politecnico.**

Certo, perché ognuno ha una comunità di riferimento e soprattutto composto da studenti quindi sicuramente prevalente.

Ad esempio su LinkedIn, dove il pubblico è più adulto ed è composto soprattutto da nostri ex-studenti, lì devo dire che i contenuti di ricerca hanno quindi hanno più visibilità, hanno comunque più peso, circolano anche molto, sono molto condivisi, quindi diciamo che lì riusciamo a fare delle cose più mirate. Poi in generale, chiaramente, noi sui contenuti della ricerca ci rivolgiamo al pubblico più ampio, sempre con quel principio che le dicevo prima, le ricadute sulla società, quindi non tanto come risorsa tecnica oppure negli aspetti di trasferimento della tecnologia, quindi rivolgendosi alle industrie, quanto per condividere una cultura una cultura tecnica e politecnica e in questo caso l'esempio più chiaro è appunto il Festival della Tecnologia che c'è stata novembre 2019 e la Biennale tecnologia che ci sarà a novembre 2020 e speriamo che si riesca a farla. Lo scopo proprio di quella iniziativa lì è di diffondere la conoscenza scientifica, soprattutto di far ragionare i cittadini

comuni, quindi proprio la cittadinanza in senso generale, dai bambini delle scuole ai ragazzi delle scuole superiori ai nostri studenti ma anche al pubblico cittadino in generale, sul rapporto tra tecnologia e società, analizzando poi i vari contenuti diciamo più verticali sulle discipline sempre nelle loro ricadute sociali.

**Per i vostri pubblici di riferimento prevedete strumenti di feedback?**

Allora, è chiaro che sui social di nuovo è più facile perchè il riscontro è diretto, c'è proprio un modo per sapere com'è andata, ecco. Per il resto è molto difficile fare questa valutazione, noi sul Festival della Tecnologia dello scorso anno abbiamo fatto un grande ragionamento su questionari e modi di valutare il ritorno e poi abbiamo dovuto arrenderci perchè era la nostra prima edizione, abbiamo dovuto organizzare molte cose, abbiamo deciso di soprassedere. Devo dire che comunque anche in quel caso i social sono stati un ottimo ritorno perché comunque c'è molta partecipazione del pubblico attraverso i canali social.

Per quanto riguarda la partecipazione, è stato un successo veramente anche un po' al di là di quello che ci si aspettava, perché era prima edizione, comunque avevamo tutti i timori delle prime edizioni invece, davvero... Noi abbiamo dichiarato 50 000 passaggi, ma sono assolutamente reali, non sono stati gonfiati, è andata così, vedremo se sarà ancora così.

**Per quanto riguarda un grande evento di questo tipo - fatto salvo che comunque come mi diceva non avete un piano di comunicazione - prevedete degli strumenti di progettazione specifici?**

Allora, su questo io sono forse la persona meno indicata per risponderle, quindi le posso dare una risposta molto generica perchè io non partecipo alla progettazione dell'evento ma soltanto alla programmazione della comunicazione.

**Comunque è questo l'aspetto che di cui mi preme avere più informazioni ecco, non tanto la pianificazione dell'evento quanto la pianificazione della comunicazione.**

Allora, noi diciamo che in un caso come questo ci affidiamo un po' a quella che è stata la nostra esperienza, adesso quest'anno abbiamo l'esperienza diretta ma in ogni caso anche lo scorso anno avevamo l'esperienza dei nostri eventi passati. Quindi ovviamente ci siamo affidati un po' alle nostre professionalità e devo dire che il riscontro poi è stato quello che ci attendevamo, non abbiamo poi rilevato delle grandi carenze o delle cose che proprio vorremmo fare in un modo diverso. Per quanto riguarda proprio la pianificazione ovviamente noi ci riuniamo e prendiamo delle decisioni che sono poi dettate anche dell'investimento economico a volte, ad esempio, perché noi ci siamo ad esempio affidati a un'agenzia esterna per quanto riguarda i rapporti con i media nazionali ed è stata una scelta sicuramente opportuna, perché richiedeva un'attenzione che noi non avremmo potuto dare, visto che sul momento ci occupavamo di diverse cose in quei giorni. Però è chiaro che il primo passo è capire quanti soldi si hanno a disposizione, da lì si riesce anche poi a prendere delle decisioni ragionevoli su che cosa possiamo fare. Non so se lei intendeva degli strumenti specifici.

**Sì, anche degli strumenti che magari già utilizzate nella quotidianità, quindi potreste anche considerare scontati, piano editoriale, il tool specifico Calendar, questo genere di strumenti.**

Le devo dire che ovviamente un evento così grande richiede uno sforzo organizzativo consistente. È chiaro che si utilizzano tutti gli strumenti di condivisione del lavoro, noi in particolare abbiamo utilizzato molto Google Drive come strumento di condivisione di idee, di documenti, di programmi e quant'altro. Adesso giocoforza stiamo utilizzando molto anche gli strumenti di videoconferenza, perché chiaramente in questa fase in cui siamo tutti a casa nostra stiamo verificando che si possono fare delle belle riunioni anche utilizzando strumenti di questo genere qua e probabilmente

credo che continueremo a farlo perché comunque il team che lavora all'evento è ampio, non è solo interno al Politecnico, ci sono dei consulenti esterni, per cui è anche una modalità di lavoro che si può utilizzare. Per il resto certamente noi abbiamo abbiamo abbiamo comunque scritto un piano editoriale per i contenuti dei social, e il piano è cominciato ovviamente decisamente prima del resto, avremmo forse voluto creare più contenuti originali in fase di preparazione però lo scorso anno era la prima edizione e ovviamente anche nel chiudere il programma siamo arrivati un po' a ridosso per cui è stato difficile contattare prima gli ospiti. Quest'anno eravamo più orientati a partire prima ma... Chiaramente il piano editoriale è fondamentale, soprattutto poi quando si è nel momento dell'evento e comunque bisogna cercare di stare dietro, di seguire tutto, di dar conto anche delle cose che cambiano, delle comunicazioni di servizio, eccetera, quindi se tu hai uno scheletro comunque hai già costruito, poi riesci a inserire quello che arriva all'ultimo, però senza perdere di vista quello che era il tuo obiettivo originario, sennò ti fai un po' travolgere magari dagli eventi.

**Invece nella quotidianità "extra evento" utilizzate comunque lo strumento piano editoriale?**

Allora, lo facciamo per alcune iniziative specifiche. Ad esempio abbiamo fatto... adesso prima le ho detto che non abbiamo iniziative particolari sulla ricerca sui social, ma era riferito a questo momento storico particolare, in passato abbiamo pianificato delle campagne, ad esempio per i progetti Marie Curie, quindi coinvolgendo i nostri ricercatori e assegnisti avevano avuto il Marie Curie, con una cadenza fissa proponevamo i loro progetti, l'abbiamo fatto per i progetti ERC ancora prima, quindi in realtà noi su alcune iniziative ne abbiamo ovviamente più di rivolte alla didattica, per esempio la promozione dei master, oppure dei corsi di dottorato. Abbiamo alcuni micro piani editoriali, diciamo così, che poi cerchiamo di tenere un po' uniti in quello che è invece una sorta di piano editoriale generale che non è mai

scritto, è sempre dato un po' dal bilanciamento delle varie esigenze e delle urgenze che alla fine ci sono sempre.

**Le faccio un'ultima domanda: nella sua percezione del lavoro quotidiano non avere un piano di comunicazione complica molto il lavoro dell'ufficio oppure comunque riuscite a gestire la comunicazione serenamente anche senza un piano di comunicazione?**

Allora, devo dire che secondo me bisognerebbe capire quanto dettagliato piano di comunicazione, perché spesso i piani di comunicazione degli enti sono dichiarazioni di principio comunque, quindi non sono molto diversi rispetto al nostro piano strategico, che poi fa delle affermazioni generali, e scende nel dettaglio fino ad arrivare al "bene dobbiamo rivedere il sito web". Però non è poi sempre detto che i piani di comunicazione degli enti facciano molto di più, ecco. Quindi mi sento di dire che comunque c'è, un indirizzo generale c'è, su questo si innestano le esigenze di una macchina molto complessa che è quella dell'università, che comunque ha moltissimi soggetti titolati alla comunicazione, perché oggettivamente noi non siamo un'azienda, dove c'è un vertice che decide che cosa si comunica. Le università hanno potenzialmente in ogni docente un potenziale vertice, quindi essendo multicentrica la comunicazione è una modalità di lavoro a cui comunque siamo abituati, il nostro compito sta molto un po' nel bilanciare. Non credo però che il piano di comunicazione aiuterebbe molto in questa direzione, cioè penso che potrebbe aiutare noi magari nel difendere alcune posizioni, che però comunque sarebbero dettate dalla nostra esperienza e della nostra professionalità in ogni caso. Certo che se uno può dire "sì, però guarda che nel piano di comunicazione c'è scritto che dobbiamo puntare sulla ricerca di giovani ricercatori" e magari tu invece mi stai proponendo una cosa sui brevetti, è chiaro che magari aiuterebbe me nella gestione dei rapporti. Però tutto sommato alla fine il risultato credo non cambierebbe molto perché comunque la linea generale la sappiamo, e noi cerchiamo comunque sempre di attuarla.



## Intervista a Mario Frongia, responsabile della comunicazione scientifica dell'Università degli Studi di Cagliari - UniCa

**Iniziamo.**

Prima ti dico due cose su di me, sono un giornalista professionista, laurea in scienze politiche, master in comunicazione pubblica, giornalista pubblicista dal '90, professionista dal 2006, esperienze nel pubblico e nel privato, vice capoufficio stampa della Telecom a Torino nella Direzione Regionale Piemonte nel '96, dal '98 all'Università di Cagliari, a capo della comunicazione del Rettore per nove anni, direttore di UniCa News, che è stato il periodico dell'ateneo e adesso non esce più da un po' di anni. Nel privato ho altre esperienze in ambito didattico, ho tuttora il Laboratorio di giornalismo al corso di laurea in Scienze della Comunicazione, Facoltà di Studi Umanistici dell'Università di Cagliari dal 2010, dirigo il mensile dell'Ordine dei Medici della provincia di Cagliari, collaboro con Gazzetta dello Sport, Nuova Sardegna e altre testate. Attualmente, dal 2010, sono Responsabile della comunicazione scientifica dell'Università di Cagliari, in ufficio di Gabinetto del Rettore.

**Com'è organizzata la struttura di comunicazione dell'Università e dove si inserisce il suo ufficio?**

L'ufficio in cui lavoro è l'Ufficio stampa, e meglio ancora l'Ufficio di Gabinetto del Rettore e siamo tre giornalisti, ti faccio la specifica perché nel dettato della legge 150 è previsto che gli uffici stampa abbiano personale iscritto all'albo dei pubblicisti, praticanti o professionisti. Siamo in tre: c'è un portavoce del Rettore, che si occupa anche dei social, ci sono io che sono a capo della comunicazione scientifica - e poi va a questo collega che si occupa dei social ciò che pubblico sul sito - c'è un collega che pubblica anche lui sul sito e gestisce di rimbalzo le attività audio-video. Punto,

siamo in tre. L'Università di Cagliari ha ventiseimila studenti, fascia medio-alta nelle comparazioni annuali, conta un migliaio di dipendenti, 1100 mi pare, e 900 docenti.

**Come ufficio stampa coordinate uffici stampa di altri dipartimenti o fa tutto capo a voi?**

No, succede che ci siano delle sinergie forti, alcune consolidate nel tempo, altre nascono di volta in volta. Questo è uno degli obiettivi, non dell'Università di Cagliari ma di tutta la comunicazione universitaria: sarebbe straordinario se ci fosse un sistema a piramide dove la comunicazione trova l'imbuto, la collocazione unica, univoca, e poi viene appunto divulgata, comunicata. Questo non è ancora preorganizzato, ci sono però eccellenze di gestione della comunicazione da praticamente tutte le facoltà, che hanno poi la loro operatività con gli strumenti consueti di un ufficio stampa, però sempre l'ufficio stampa è centralizzato.

**Quindi coordinamento occasionale a seconda delle necessità?**

No, il coordinamento è stratificato, nel senso che all'inizio di ogni anno io mando - perché sai che gli incarichi non sono concomitanti, il Direttore del Dipartimento di Scienze naturali piuttosto che del Dipartimento di Ingegneria delle telecomunicazioni non è che scadono il primo gennaio di ogni anno, uno magari è stato eletto un anno prima, l'altro cade il mandato due anni dopo - quindi io all'inizio di ogni anno, anno solare, mando una mail a tutti i Direttori di Dipartimento e a tutti i Presidenti di Facoltà - Cagliari ha sei facoltà, quindi sei presidenti - dove dico loro che le modalità per segnalare attività di ricerca, pubblicazioni, eventi, congressuale, seminari, presenza di *visiting scientist*, presenza di *visiting professor*, interscambi, ecc ecc, per fare tutte queste cose, dirle e fare in modo che siano divulgate sulla stampa generalista. In alcuni casi loro arrivano ancora prima sulla stampa specifica perché è una ricerca su una modalità di gestione dei metalli piuttosto che di emergenze ambientali, loro magari me la segnalano dopo che qualche rivista specializzata di carattere internazionale gli ha pubblicato il lavoro, quindi abbiamo una declinazione

che va verso il tutto, verso il giornalismo più vicino alle persone, alle comunità civili, sociali, ecc, perché è diventato importante il lavoro che hanno fatto proprio per la valorizzazione, per la reputazione che ha ritenuto di dar loro una rivista specializzata. Se invece si tratta di un evento, di una notizia, di una ricerca, di un progetto, dell'aver acquisito dei fondi, questa è una cosa molto importante perché alimenta la credibilità dell'ateneo. Senza dimenticare che il primo stakeholder sono gli studenti e le famiglie, quindi a loro sulle testate giornalistiche generaliste e più vicine alla collettività devi dare certezze, devi dire “guardate che la nostra università ha un rapporto con l'ateneo di Stoccolma, si parla di ambiente, si parla di acqua, si parla di risorse”, ecco, questo deve dare fiducia, questo deve accattivare, questo deve avvicinare tutto il popolo che poi è quello che diventerà classe dirigente, scienziati, amministratori, imprenditori del domani. Quindi le notizie loro ce le segnalano, poi valutiamo, perché ci segnalano una serie di cose che possono anche avere un peso specifico diverso, oppure ci sono congressi, eventi, presenze di specialisti di esperti ecc, che sono concomitanti, non è che puoi affogare giornali, tv , radio, blog, siti, agenzie dicendogli cento cose al giorno. Quindi si valuta su un criterio, in base a quella che riteniamo l'importanza e la vicinanza della notizia, e poi inviamo questi eventi su tutto il contesto di informazione locale e nazionale.

### **In relazione a questi obiettivi di comunicazione della ricerca...**

Della ricerca, della didattica, soprattutto nel contesto nostro locale dell'innovazione e del territorio, ovvero di quelle che sono le cose che noi chiamiamo terza missione. L'università deve diventare buona imprenditrice di sè stessa. Se tu hai un centro che può testare un laboratorio di ingegneria dei trasporti, che può testare l'affaticamento di chi lavora con le gru - qui Cagliari è una città di mare, quindi c'è il porto, quindi ci sono le gru, le gru porta container che sollevano scaricano e piazzano dalle grandi navi ai camion oppure al piazzale - se tu hai un laboratorio di questo tipo devi poter dire alle aziende che gestiscono i gruisti, che gestiscono il porto canale, devi potergli dire (e loro lo sanno): “guarda che c'è una legge che vi impone che ogni sei mesi gli

operatori debbano fare i corsi, devono fare i test. Bene, non mandateli al porto di Genova piuttosto che al porto di Marsiglia, qui a Cagliari abbiamo il laboratorio dove possono essere testati con tutti i requisiti e le norme di legge, ISO UNI ecc ecc". C'è anche la terza missione, il territorio, questa è una battaglia che l'attuale Rettore, la prof. Maria Del Zompo, sta combattendo, e ci sono una serie di iniziative legate alle imprese, alle aziende, ai contesti lavorativi anche spiccioli su tutti gli ambiti economico, industriali, finanziari, dei servizi, quindi dal turismo all'enogastronomia, dalle industrie dell'alimentare più smaccato sino a quelle che sono la gestione dei visitatori, insomma ci sono mille cose che possono essere e come comunicazione hanno ovviamente una certa priorità, che possono essere divulgate.

**Quindi gli obiettivi di comunicazione possono essere individuati in comunicazione della attività di didattica, di ricerca e di terza missione.**

Direi che questi sono i tre grandi ambiti dai quali noi ovviamente riceviamo tutta una serie di informazioni e valutiamo in che modo e con quali priorità e tempistiche e anche su quali strumenti, a dirti il vero, perché spesso se c'è un congresso che dibatte di uno studio ad esempio sui prodotti che possono determinare nell'agricoltura o nell'allevamento - la Sardegna è ancora una terra, per fortuna, di allevamento e di agricoltura - un prodotto che i nutrizionisti, che gli scienziati della biomedicina vogliono divulgare, è chiaro che magari uno che mi dice una cosa del genere io lo mando subito ad una trasmissione della Rai in anteprima, posso anche decidere che si eliminano tutti i ciarpami, anziché fargli fare il congresso dove spiega questo a specialisti che arrivano da tutta Italia e magari da tutto il mondo, lo faccio andare alla Rai a dirlo per primo, poi magari al congresso invitiamo tutti i giornalisti. Questa può essere una dinamica, dipende molto dalla notiziabilità, la notiziabilità la devi coniugare con le esigenze dell'ateneo, se a me il Rettore dice: "Noi facciamo una manifestazione che si chiama Contamination Lab", dove tra l'altro l'Università di Cagliari è capofila del network nazionale, dei CLab come viene definito, su nomina del MIUR e del MISE, dei due ministeri competenti, ecco, lì è una *best practice*

quindi hai ovviamente massima attenzione, quando fanno qualcosa - c'è un prorettore delegato - la devo divulgare subito ovunque.

### **C'è uno strumento che prediligete?**

Chiaro che il vero strumento, lo dico da giornalista e da cronista, e il più delicato possibile è la conferenza stampa, è delicato perché tu non sai mai se le concomitanze della quotidianità, il tipo di rapidità che viene bruciata dai siti che scrivono in tempo reale, dai blogger, ecc, sia poi accettata anche se poi viene approfondita dagli old media, dai quotidiani, dai periodici, dove le cose vengono... si rincorre un po' la rapidità e spesso questo va a discapito della precisione. Quindi io ti direi: in alcuni casi può servire davvero una conferenza stampa, se devi presentare ad esempio un evento che è strutturato in più argomenti, su più giorni, con più relatori o partner è chiaro che lo puoi presentare, altrimenti no, io ritengo sempre che disciplinare bene la comunicazione significa farla al momento giusto e con le dinamiche giuste. Quindi può essere che la nota stampa, il comunicato stampa che arriva, che curi, a seconda del tipo di testata disciplini, perché se tu mandi un comunicato stampa uguale - parlo di Cagliari - alla stampa, all'Unione Sarda, o alla Rai devi avere due atteggiamenti diversi. Dalla Rai in due minuti possono mandarti una troupe a intervistare il professore, l'Unione Sarda pure ma sul cartaceo lo leggi ventiquattro ore, venti ore dopo, quindi devi determinare sempre a seconda della... . Come diceva un mio amico capocronista, è la notizia che fa la differenza, se c'è una cosa grossissima non perdi tempo neanche a livello locale, devi chiamare magari il collega della Rai locale o quello di Sky e gli dici guarda che io ho questa cosa per il TG, ve la possiamo dare in anteprima, quelli arrivano, fanno un minuto e la mandano nei loro TG. Il giorno dopo i giornali diranno altre cose, intervisteranno lo stesso esperto. Adesso che siamo in questo bailamme del coronavirus puoi capire benissimo che da un mese ci chiedono pareri dei virologi, degli infettivologi, di persone che sappiano disciplinare i dati.

### **Quali sono i vostri pubblici di riferimento, oltre agli studenti?**

Dentro la terza missione evinci che non può che esserci un rapporto forte con le istituzioni, pubbliche e private, o metà e metà, con i centri di ricerca, con le associazioni di categoria. Per dirti, non puoi non parlare con Confindustria, non puoi non parlare con la federazione dell'agricoltura, non puoi non parlare con le associazioni legate alle attività portuali. In questo mettici dentro anche tutti gli snodi e i vincoli, comunque siamo in un'isola, quindi queste istituzioni, queste aziende, devono sapere cosa fa l'università. Hai come stakeholder il tessuto produttivo, ci sono grandi aziende come la Saras, quindi il petrolchimico, quindi tutta l'ingegneria e la chimica di alto profilo, ci sono aziende magari più piccole ma altrettanto di eccellenza, per dirtene una, legate all'enogastronomia di nicchia, perché tu hai bisogno di specialisti legati alla medicina piuttosto che alla qualità degli alimenti quindi tutta una serie di figure, e a queste persone devi poter parlare.

### **Ho visto che avete in lancio anche una web serie sulla terza missione. È sempre coordinata da voi?**

Assolutamente sì, queste misure sono legate di volta in volta come dicevo alla priorità della notizia, poi c'è un *iter* che personalmente ho sempre cercato di tenere il più snello ed efficace possibile, qualche volta non è possibile, non riesce a costruire l'istruttoria, ma il delegato del Rettore era un altro, ma quell'altro è a Stoccolma per un congresso e rientra fra dieci giorni, piuttosto che il gruppo di lavoro è formato da due dottorandi, magari giovani, che però studiano a Bologna uno e l'altro a Parma, in questi casi c'è il coordinamento, spesso si fa fatica, ma ci sono tutta una serie di filiere che tengono legati i vari protagonisti di una notizia, questo sì.

### **Dando un'occhiata anche ai vostri social, la comunicazione della ricerca che fate è anche molto creativa. Da dove prende spunto questa scelta?**

Ti faccio l'esempio della questione Contamination Lab. Dalla parola stessa, parliamo di contaminazione fra talenti, fra discipline, ci sono stati gruppi che hanno messo

insieme delle startup di successo, a cui i progetti sono stati addirittura brevettati, oppure hanno trovato rilevanza e convincimenti certi nel mondo dell'impresa, nel mondo di chi investe in queste startup. Da questo spunto ti dico della creatività, perché il più delle volte si ha modo di poter prendere elementi all'interno della notizia che può apparire fredda e lì si declina la versione più fresca, con più *appeal*, che possa avvicinare e quindi sia sui social, sia sul sito, sia anche nel modo di fare titoli che siano meno "imbalsamati", meno ingessati, si fa in modo che le cose siano... Perché io credo che nel giornalismo, nella cronaca, nella comunicazione più la notizia ti è vicina, più riesci a capirla e ad impadronirtene, quindi anche per uno studente, per un ricercatore, per uno specializzando, per un dottorando o per un genitore, il fatto che tu riesca a creare con freschezza, con tempestività e però senza mai mancare al principio chiave della verifica, dall'accreditamento ma proprio inchiodato al muro di quanto la notizia sia solida, sia verificata scientificamente, e riverificata ancora, e riverificata ancora, solo a quel punto tu ci puoi imbastire un percorso che sia facile per chiunque da capire. D'altronde in Italia, le ultime note ISTAT parlano di ancora 5 milioni di quasi analfabeti, quindi non è che puoi raccontare con i ghirigori e pensare di parlare solo al direttore marketing di una grande azienda che ha studiato a Ginevra e preso il master a New York, no, devi farti carico di essere al tempo sui tempi, e i tempi sono anche quelli delle potenzialità di analisi dei tuoi interlocutori.

### **Che tipo di feedback ricevete dal vostro pubblico rispetto alla comunicazione?**

Se tu mi parli di comunicazione, abbiamo un feedback immediato perché le testate pubblicano, sia cartacee, sia vecchie che nuove, pubblicano, chiamano. I docenti sono contenti, mettono in curriculum, in cartella, in rassegna ciò che accade, si confrontano a livello nazionale e anche europeo, ed alcuni anche a livello internazionale. Ci sono numerose *partnership* e questi feedback sono il modo per vedere dove abbiamo sbagliato, se abbiamo sbagliato; perché si sbaglia e lo sappiamo: in che modo si può rafforzare il tutto? Se abbiamo avuto delle sensazioni

di mancata risposta, quale può essere il percorso da rafforzare? Quello convenzionale? Oppure quello delle relazioni dirette? Perché, piaccia o no, il giornalismo e la comunicazione vuol dire telefonate, vuol dire consumare tacchi, andare nelle redazioni, mostrare la slide che magari sul pc ti pare una come tante, se glielo racconti può darsi che quel collega faccia un approfondimento, che quella tv ti dedichi i dodici minuti di una trasmissione speciale o ti metta all'inizio del TG. Insomma, il lavoro è quello di saper scavare bene, di saper presentare il meglio, di avere e di essere ritenuto fonte certa e affidabile.

**A livello di feedback diretto, da parte per esempio del pubblico che partecipa ad un evento, oppure i vostri studenti sui social, qual è la reazione?**

Positiva, in tutti i casi, in alcuni i casi anche monitorata con specifici eventi, non da noi direttamente, ma io quando vado ad un convegno all'ingresso registrano i partecipanti se di quel convegno ho fatto un lancio una settimana prima, dicendolo a tutti, intanto verifico quanti colleghi presenti inviati dalle rispettive testate sono intenzionati a dare seguito con un pezzo, con un servizio, un'inchiesta, un approfondimento, un'intervista o quel che sia, e quello è un feedback diretto. Poi il fatto che gli studenti presenti, i ricercatori coinvolti, ma anche altri di dipartimenti diversi prendano parte, ne parlino magari sui social, ci scrivano, mandino delle email per poter segnalare delle loro cose simili, questo testimonia che un pochino hai creato un tessuto, vasi comunicanti, noi come *hub*, tutti i raggi e gli *spoke* che vanno verso gli studenti, e questo ci dà certezza che si sta facendo qualcosa di buono, di positivo. Poi regola numero uno di tutte le regole, si può fare sempre meglio, quello è l'impegno.

**La vostra azione come ufficio è inserita in un piano di comunicazione?**

Assolutamente sì. Il piano di comunicazione del Rettore tra l'altro è stato un piano snello e al tempo stesso modulabile, io ad esempio oltre alla ricerca scientifica ho le deleghe per innovazione e territorio, sanità o attività sanitarie e sport, quindi come



vedi è facile trovare già in queste quattro deleghe un insieme di questioni, argomenti, tematiche che si sviluppano durante un anno accademico e che possono avere degli intrecci, possono comunque valorizzare aspetti che non sono contestualizzabili solo in uno specifico argomento. Chi fa ricerca scientifica può essere coinvolto nelle attività legate al mondo della sanità, chi fa sport... ad esempio nelle università ci sono i CUS, il CUS Cagliari ha delle iniziative che sono legate sì, alla medicina, con scienze motorie, ha delle attività che sono legate allo svago, al divertimento e all'intrattenimento, c'è una rassegna annuale che dura dieci giorni e che ormai conta migliaia di partecipanti a serata, tutti studenti, connette sport, cultura, con presentazioni di testi, *pièce* teatrali, concerti, concerti dal vivo, quindi insomma, mercatini e attività di promozione di prodotti del territorio e del quartiere nel quale è inserito il CUS Cagliari. Possono esserci cose dell'innovazione che vengono presentate nelle fiere e questo accade, nei grandi appuntamenti che sono le giornate dell'orientamento dove arrivano migliaia e migliaia di liceali, ragazzini tra i 17 e i 18 anni che si trovano a dover scegliere una facoltà, anche questo diventa basilare nell'essere comunicatori addetti ad un lavoro che invece deve essere adatto a questi tempi.

**Quindi il vostro piano di comunicazione individua e separa molto bene le competenze?**

Io direi che individua va bene, separa molto bene no. Ti segnalavo esempi contrari, dove c'è questa fluidità, dove non c'è e secondo me non deve esserci una comunicazione chiusa: questi sono i carri armati, questo è un elefante, questa è una piazza, no, io una comunicazione così non la ritengo... Poi qualcuno magari può farla diventare di straordinario successo, ma io ho contatti diretti col Rettore, contatti diretti anche con la presidente e coordinatrice del corso di laurea in Scienze della comunicazione (dove ovviamente ci confrontiamo sia all'interno di un corso di laurea che viene erogato, sia per quelle che sono le dinamiche delle attività da divulgare) e da questi contatti si scopre che non puoi averlo come suggerimento la staticità,

come accadeva nei giornali vent'anni fa: "tu fai affari esteri, tu fai cronaca locale, tu fai economia". No, questo adesso non succede più, neanche chi si occupa solo di calcio può oggi permettersi di non sapere cosa succede, che c'è il coronavirus, neanche chi fa spettacoli, com'era un tempo, può sapere solo cosa c'è stasera, deve saperlo che i cinema sono chiusi. Il piano di comunicazione dell'università intanto prevede una flessibilità e una trasversalità e una contiguità; anche perché poi rischi, se dovessi essere, come dire, a scatole chiuse, che tu proponi una cosa e magari al mio collega gliene hanno segnalata un'altra... e no, e no, ci dev'essere un coordinamento, ci dev'essere una scala di esigenze, che sono legate ovviamente alle scelte dei vertici, e poi le decliniamo in uno sviluppo che può essere quotidiano, addirittura di ore se hai notizie freschissime da spendere su social o siti, o magari di altra tempistica se vuoi arrivare altrove.

### **A cura di chi è redatto il piano di comunicazione?**

Del Rettore, con la collaborazione dei prorettori, la nostra con un suggerimento annuale dei temi da sviluppare, in un modo o in un altro, con innovazione o meno, e viene coinvolto anche il Direttore Generale.

### **Ogni quanto tempo?**

Un anno, ogni anno, noi abbiamo un sistema - io almeno perché sono responsabile di settore - di autovalutazione, in cui c'è precisissima una casella dove si evidenziano le criticità, perché ci sono, e secondo me quelli più bravi sono proprio quelli che riescono a fare le cose difficili e noiose, quelli saranno quelli che poi alla lunga vincono, e poi oppure segnali che una cosa ha funzionato ma magari pensi che per funzionare meglio si possa fare anche a,b,c, e d.

### **Quindi il piano di comunicazione prevede una parte di verifica?**

Assolutamente sì, non puoi essere autoreferenziale, non esiste, devi chiederti cosa dicono gli altri. Mi chiedevi prima del feedback, ad esempio, cosa hanno scritto, in

che modo, con quali tempistiche, di cosa si sono lamentati i colleghi, la comunicazione non può essere fatta solo per mail o messaggi su whatsapp, no, io credo proprio di no. Bene le mail, bene whatsapp, bene se si usano i social ma molto meglio se tu una persona, magari spendi una mattina, consumi un po' di tacchi come si diceva una volta, e le vai a raccontare le cose.

**Per poter gestire questo aspetto della verifica, il vostro piano è molto dettagliato oppure lavorate nel dettaglio progetto per progetto?**

No, il piano è abbastanza dettagliato, perché ti viene chiesta l'intera dinamica: come nasce, che strumenti usi, a chi dirigi, con quali tempistiche, se tieni conto delle indicazioni provenienti dalla fonte, se hai particolare attenzione e se ce l'hai in che modo l'hai espliciti verso la novità di quella facoltà, piuttosto che di quel dipartimento, piuttosto che di quell'area disciplinare, quindi sì, è abbastanza dettagliato.

**In affiancamento al piano utilizzate altri strumenti per organizzare, pianificare la comunicazione?**

Sì, ci sono, chiaramente con finanziamenti spesso ad hoc, altre volte ci sono delle società che vengono coinvolte in particolari eventi soprattutto se sono eventi lunghi, con partner estesi, quindi ad esempio la Regione, fondazioni bancarie, aziende strettamente connesse all'argomento dell'attività seminariale, attività di ricerca, eccetera. In quei casi al piano di comunicazione si affiancano figure terze, gruppi terzi, specializzati che si muovono sulla stessa dimensione di comunicazione ma in supporto e ulteriore divulgazione.

**Forse non è il vostro caso perché siete in pochi, ma utilizzate per la gestione dell'attività quotidiana app in rete o calendari?**

Sì, ce li abbiamo, ma come hai colto essendo così pochi siamo in grado di disciplinare senza particolari... insomma, non c'è bisogno di dover fare sempre l'incrocio del contropelo del contropelo, si va abbastanza spediti.

## Intervista a Egizia Marzocco, responsabile Area Comunicazione, ufficio stampa e marketing dell'Università degli Studi di Camerino - UniCam

### **Com'è composta la struttura di comunicazione della vostra università?**

L'università di Camerino ha un'Area Comunicazione, Ufficio Stampa e Marketing che si compone nella totalità di otto elementi che sono poi dopo suddivisi nei vari settori, quindi multimedialità, ufficio stampa vero e proprio con redazione dei comunicati, organizzazione conferenze stampa, eccetera, la parte relativa agli eventi, la parte relativa al contatto con il pubblico quindi gestione del numero verde e merchandising, social e tutto quello che riguarda la comunicazione online.

### **Le persone che lavorano all'interno dell'ufficio hanno competenze specifiche di comunicazione o altro tipo di formazione?**

Alcune sono persone che provenivano da esperienze di uffici diversi, perché nel passato comunque l'Università di Camerino si era dotata di un centro audiovisivi e stampa e quindi due persone del nostro ufficio provengono da quell'esperienza, altre invece da esperienze di tipo amministrativo, poi ci sono alcune persone che sono formate secondo quanto previsto dalla legge sulla comunicazione, poi ci sono io a capo dell'ufficio che sono una giornalista pubblicista e ho esperienze per quanto riguarda il discorso della comunicazione in master e corsi di formazione.

### **Per quanto riguarda invece i contenuti della comunicazione, quali possono essere individuati come principali obiettivi di comunicazione dell'università? Quali quelli più strettamente legati alla comunicazione della ricerca?**

Noi siamo un ateneo sotto i diecimila studenti, quindi siamo un ateneo di dimensioni ridotte, e per noi la comunicazione nella sua interezza è strategica, tanto più la comunicazione della ricerca e della scienza in quanto leva fondamentale per la terza

missione degli atenei. In realtà, a noi piace dire che non esiste una terza missione per quanto riguarda le università, ma è un'identica missione il fatto di divulgare i risultati della ricerca e della scienza al pubblico, di trasferirli appunto attraverso il trasferimento tecnologico sui territori, cercare collaborazioni con aziende ed imprese per far crescere i territori. Per un'università come l'Università di Camerino, che è un'università posta al centro di un'area montana e che ha rappresentato anche subito dopo il sisma del 2016, l'unico volano di ripresa per tutta una serie di territori che erano praticamente in ginocchio, chiaramente la comunicazione ha un ruolo fondamentale sia per far conoscere l'ateneo, e quindi parliamo di comunicazione istituzionale e va bene, sia per poter trasferire i risultati della ricerca sul territorio e quindi far sì che questo territorio possa crescere e migliorarsi, sia per poter mettere a fattor comune quello che l'università fa attraverso reti di collaborazioni europee ed extraeuropee proprio con un'adeguata comunicazione della ricerca. Siamo in un territorio difficile da raggiungere, ma anche se non abbiamo le strade abbiamo le "autostrade telematiche" per cui cerchiamo di utilizzare tutti i sistemi ed i metodi che ci consentono di trasferire i risultati della ricerca e dei nostri ricercatori all'esterno attraverso una serie di strumenti. Per esempio, abbiamo un nostro piccolo *webzine* che si chiama Scienza e Lode, è un mensile che viene pubblicato - è registrato al tribunale, quindi un vero e proprio *webzine* - mensilmente e riporta i risultati delle ricerche che possono essere più interessanti per lo sviluppo dei territori in cui andiamo a operare, ma riporta anche un aspetto di cittadinanza e di scienza per i cittadini che riteniamo, e purtroppo i fatti di questi giorni ce lo dimostrano sempre di più, sia importante far conoscere. In questo mensile vengono anche riportati appuntamenti di eventi pensati per vari pubblici, per varie età, che portano a conoscere il ruolo dello scienziato, il ruolo del ricercatore, le attività del ricercatore e dello scienziato declinate nella vita di tutti i giorni e così via. E poi pensiamo che però dobbiamo migliorare anche noi stessi nella comunicazione e quindi - questo se non erro è il terzo o il quarto anno, non ne sono sicura - abbiamo messo in piedi una scuola di comunicazione della scienza, una Summer School estiva, in collaborazione

con altre realtà che si occupano di comunicazione scientifica, con Psiquadro di Perugia, con NEXT di Senigallia. Ogni anno diamo un tema specifico. È una scuola pensata principalmente per far crescere i nostri ricercatori, i nostri dottorandi, ma è anche aperta all'esterno quindi c'è la possibilità di frequentarla anche da tutte le parti d'Italia. E poi c'è un evento a cui noi teniamo particolarmente che è "Il bello di UniCam", l'abbiamo chiamato così perché Camerino era anche la città natale di Maria Grazia Capulli, una giornalista del TG2, morta prematuramente qualche anno fa, che curava una rivista se non erro quotidiana al TG2 che si intitolava "Tutto il bello che c'è". Noi ci siamo un po' ispirati a lei perché pensiamo che troppe volte la ricerca non riesca a mostrare la bellezza dei suoi risultati e "Il bello di UniCam" è una finestra aperta per una settimana sui risultati della ricerca ma non solo dell'università di Camerino, di tutte le università italiane, proprio per fare emergere i punti più salienti dei lavori dei nostri ricercatori, i risultati ma anche le sconfitte, perché molto spesso da una sconfitta poi nasce un progetto più grande e un risultato inatteso. Quindi è un appuntamento annuale di una settimana dove coinvolgiamo ricercatori e docenti di tutta Italia che parlano di ricerca e si confrontano sulla modalità più giusta, più adeguata per poterla poi anche comunicare all'esterno e trasmetterla all'esterno. Sono piccole cose ma riteniamo che siano importanti e che debbano essere portate avanti. Il nostro ateneo ha per altro lo scorso anno pubblicato il nuovo Piano Strategico da qui a quattro anni e all'interno del Piano Strategico grande importanza viene data proprio alla divulgazione della scienza, quindi alla comunicazione della scienza, declinata sotto i vari aspetti e anche sotto gli aspetti di *public engagement* o terza missione... che non ci piace chiamare così, però, insomma, è quella.

**Una grande varietà di strumenti, una grande varietà di pubblici: c'è un pubblico che in particolare catalizza la vostra attività?**

Un pubblico particolare non c'è perché purtroppo riteniamo che sotto questo punto di vista i ricercatori italiani abbiano commesso un grave errore, quello di non aver comunicato nella giusta maniera a tutti i pubblici. Noi partiamo con il nostro museo

delle scienze e facciamo i laboratori per i bambini di prima elementare e finiamo con i nostri chimici e storici dell'arte che fanno gli spettacoli la sera dopo cena su scienza e arte, scienza e supereroi, scienza e letteratura, scienza e teatro, scienza all'opera, per coinvolgere un pubblico più maturo che può arrivare fino agli ottant'anni. Quello che sta accendo ci sta facendo anche riflettere su una nuova sfida, che è quella di comunicare la scienza online, perché in realtà online possiamo trovare di tutto e ovviamente siamo sommersi da contenuti, si tratta di saper scegliere di saper comunicare nella giusta maniera. Se fino ad adesso noi abbiamo puntato molto sugli eventi, sul contatto con il pubblico, sull'interazione... La Notte dei Ricercatori ad esempio l'Unione Europea l'ha pensata proprio come un contatto diretto con il pubblico nelle piazze, adesso ci troviamo a far fronte alle piazze virtuali perché questa realtà - che speriamo termini il prima possibile - pensiamo che possa poi avere comunque dei risvolti temporali non risolvibili nell'immediato e quindi dobbiamo anche affrettarci per comunicare nella maniera più adatta comunque la ricerca e la scienza anche nella modalità online. Che non significa prendo un contenuto lo metto su..., prendo un power point, un bell'articolo scientifico e lo pubblico, proprio no, anzi, ma significa riuscire a prevenire l'effetto che abbiamo visto ieri con il servizio del TG Leonardo che ha scatenato il putiferio, e che invece bastava semplicemente capire che cosa stesse dicendo il TG Leonardo<sup>154</sup>. Secondo me la sfida degli atenei in questo momento per quanto riguarda la comunicazione scientifica sta proprio in questo: diventare un punto di riferimento per poter indirizzare verso strumenti adeguati per una conoscenza e una comunicazione della scienza online corretta.

---

<sup>154</sup> L'intervistata fa riferimento alla diffusione il 25 marzo 2020 di un servizio della trasmissione TG Leonardo andato in onda il 23 febbraio 2015 che faceva riferimento ad un coronavirus ingegnerizzato su cui si stavano conducendo degli studi in un laboratorio cinese. La diffusione del servizio ha favorito ipotesi circa l'origine non naturale del coronavirus SARS-CoV-2, smentite poi da diversi studiosi e dalla redazione dello stesso TG Leonardo nella puntata del 26 marzo 2020. La vicenda è stata ripresa dai giornali ed è ben riassunta da un articolo di ValigiaBlu: <https://www.valigiablu.it/tgr-leonardo-coronavirus/>

## **Rispetto ai pubblici a cui parlate avete previsto o prevedete dei meccanismi di feedback?**

Ci abbiamo ragionato molto. Ci sono i classici questionari che utilizziamo sempre e va bene, quello è uno strumento classico. Poi però quello mi soddisfa ma fino a un certo punto, diciamo che viene utilizzato molto spesso per quanto riguarda gli eventi. Per quanto riguarda invece il discorso della terza missione, più legato al trasferimento tecnologico, ovviamente c'è anche un discorso di valutazione dei numeri delle collaborazioni che vengono ad attuarsi e anche agli introiti, e quindi anche con la collaborazione su brevetti, su licenze d'uso ecc. Abbiamo fatto più di una volta una riflessione sul fatto che il ritorno di queste attività comporta anche un'analisi di questo genere, cioè quanto io poi riesco a poter coinvolgere l'azienda con la quale ho iniziato una collaborazione e quanto l'azienda può in termini anche di sostegno economico e non solo per quello che riguarda la collaborazione di per sé ma anche proprio per sostegno alle attività di comunicazione della ricerca legate a quel settore porta a sostenere l'ateneo, però un sistema strutturato di analisi di questo genere ancora non ce l'abbiamo.

### **Una riflessione interessante.**

Non è neanche molto semplice, perché poi diciamo se uno, adesso banalizzo però, se uno si attiene alle classiche regole della comunicazione, probabilmente strumenti ce ne sarebbero per avere un feedback su tutte le altre attività. Secondo noi non tutti sono adeguati e giocano molti fattori. Consideri la comunicazione scientifica che può fare l'Università di Camerino in un territorio che da quattro anni combatte con le SAE (Soluzioni Abitative di Emergenza, ndr), le casette ancora quando va bene e non i container, ci siamo trovati anche a organizzare la Notte dei Ricercatori senza avere la piazza fisica dove farla, perché non c'era neanche più la piazza... però il ruolo dell'ateneo è anche quello di essere motore culturale per queste zone e far comprendere l'importanza della scienza e della ricerca, e quindi muoversi con tutta una serie di seminari sulla prevenzione, sulla modalità migliore di costruire, su cosa



è bene fare in situazioni di emergenza, eccetera eccetera... In questo senso la popolazione che è rimasta qui e che sta qui ha dei vantaggi, forse una riflessione sul ruolo degli atenei - è chiaro noi non siamo il Politecnico di Milano o Torino, quindi per forza devo avere strumenti e modalità di analisi di ritorno diversi da loro - ecco, una riflessione sul ruolo degli atenei, che sono non solo il ruolo deputato per la ricerca e la didattica ma anche a volte svolgono la funzione di volano per lo sviluppo di un territorio, andrebbe fatta secondo me.

**A livello operativo le azioni di comunicazione che portate avanti sono inserite all'interno di un piano di comunicazione?**

Sì, c'è un piano di comunicazione che viene presentato ogni anno al CdA e al Senato, è un piano di comunicazione e marketing che riguarda tutto l'ateneo, tutta la comunicazione dell'ateneo e c'è una parte ovviamente legata al discorso della comunicazione della ricerca.

**Si tratta di uno strumento che dà delle linee guida o è un vero e proprio strumento operativo?**

No, è uno strumento che dà delle linee guida ma è a tutti gli effetti anche uno strumento operativo. Come le dicevo prima noi siamo piccoli quindi è chiaro che dobbiamo essere anche piuttosto veloci e piuttosto agili nell'attuazione delle varie attività per poter essere efficaci, e quindi all'interno del piano sono descritte anche le singole azioni che vengono svolte con varie analisi SWOT e così via per poter poi analizzarle al meglio.

**Nella quotidianità dell'attività utilizzate altri strumenti per programmare o pianificare la comunicazione, vale a dire piano editoriale oppure app in rete, calendario condiviso...?**

Sì, ovviamente c'è il calendario condiviso, abbiamo al nostro interno una intranet di pianificazione degli eventi, una intranet che è condivisa non solo tra noi dell'area

comunicazione ma anche con i colleghi dell'area ricerca che si occupano proprio del settore, in maniera tale da poter pianificare e condividere le attività anche con loro, perché chiaramente per tutto il discorso del trasferimento tecnologico la collaborazione con loro è molto utile, e quindi abbiamo questa tipologia di piani. Poi diciamo che abbiamo visto che lavoriamo bene nella comunicazione di emergenza, infatti questo discorso del coronavirus ci ha trovati sorpresi e forse un po' impreparati da un punto di vista emotivo ma non da un punto di vista di infrastrutture e tecnologie, perché il terremoto invece ci ha aiutato a mettere in piedi tutta una serie di strumenti. Banalmente, la piattaforma per la teledidattica che abbiamo utilizzato a partire da due settimane dopo il sisma del 2016, adesso l'abbiamo estesa a tutti i nostri corsi di laurea, e quindi non abbiamo avuto nessun tipo di difficoltà, né con la didattica né con gli esami on line né con le lauree online perché eravamo già pronti e nelle azioni di comunicazione. Abbiamo un po' rimesso in piedi quello che è stato il protocollo del 2016 con le riunioni via web, le riunioni con la piattaforma con tutti i componenti della nostra area e i vari gruppi per poter coordinare le azioni di comunicazione quindi tutto sommato ci siamo trovati... Purtroppo siamo molto frastornati dalla gravità, anche perché le Marche sono la seconda regione colpita da questo punto di vista<sup>155</sup>. Certamente non abbiamo interrotto nulla per garantire ai nostri studenti tutto il servizio, tutto quello che loro avevano garantito da noi prima dell'emergenza, però non ci ha trovati sorpresi dal punto di vista della gestione dell'emergenza.

**Le faccio un'ultima domanda: la presenza del piano di comunicazione e anche di questi strumenti pensa che incida sulla conduzione del lavoro nella quotidianità?**

---

<sup>155</sup> L'intervistata ha fornito questa lettura della gravità della situazione marchigiana. In realtà, i dati indicano che la regione Marche non sia stata affatto una delle più colpite del Paese. Al 26 marzo, data in cui si è tenuta l'intervista, le Marche erano la quinta regione per numero di contagi, situazione che è poi rapidamente mutata nel corso delle settimane successive.

Incide nella misura in cui è chiaro il quadro politico che la governance attraverso l'approvazione del piano vuole attuare nelle politiche di comunicazione dell'ateneo, senz'altro. Però molto spesso nella quotidianità noi ci troviamo a gestire altre attività non comprese all'interno del piano di comunicazione che comunque portiamo avanti, tutto sommato diciamo che sta diventando quasi una cosa fisiologica, nel senso che chiaramente ci muoviamo all'interno del piano e portiamo avanti tutto quello che nel piano è indicato, quindi come dicevo prima è anche abbastanza dettagliato, quelle attività vengono portate a termine e vengono condotte. Tra l'altro tutta una serie di attività della comunicazione rientrano anche nel piano individuale delle performance di ogni lavoratore di UniCam, parlo sempre di quelli che sono coinvolti nella comunicazione, quindi per forza tutte quelle azioni vengono portate a termine. Però poi c'è tutta una gestione dei team work che molto spesso esula dal piano di comunicazione, anche se all'interno del piano stesso per esempio noi prevediamo un'unità di crisi proprio per la comunicazione di eventi imprevisti, comunque prevediamo una parte di variabilità anche di strumenti e di modalità di comunicazione a seconda degli eventi che possono verificarsi, però diciamo che è un contenitore che riesce senz'altro a contenere tutte le linee politiche e poi a questo si affianca anche un buon 30% di surplus.

## Intervista a Rossella Palmieri, delegata del Rettore alla Comunicazione e ai rapporti con il territorio dell'Università degli Studi di Foggia - UniFg

### **Com'è strutturata la struttura di comunicazione? Quante persone ci lavorano?**

Siamo un Ufficio comunicazione formato da una capoarea, quattro persone più un portavoce più un delegato. Gravitiamo nell'area comunicazione in sei.

### **È presente un ufficio stampa a parte o è tutto un unico ufficio?**

È un unico ufficio che si occupa anche del sito web. Ufficio stampa, rapporti con i giornalisti, e aggiornamento del sito web.

### **Il team della comunicazione di occupa anche della gestione social?**

Sì, nello staff può mettere anche una borsista che sta da novembre da noi e si occupa anche della gestione social, Instagram, perchè anche sa, i giovani sono un po' più competenti, ovviamente sempre supervisionata dalla capoarea, dall'altra collega, c'è comunque tutto lo staff che supervisiona questo lavoro della borsista.

### **A livello di professionalità, che tipo di professionalità ci sono nelle persone che lavorano nell'ufficio?**

Sono tutti laureati, per lo più nel settore umanistico e giuridico.

### **Non ci sono giornalisti?**

Sì, c'è un giornalista che è il portavoce, ed è appunto iscritto all'ordine dei giornalisti e ha collaborato, ha lavorato per tanti anni alla Gazzetta del Mezzogiorno, quindi viene dal mondo dell'editoria quella operativa, quella di campo. Però ha un contratto con noi, non è in forze allo staff UniFG, ha un contratto esterno.

**E si occupa anche della gestione dei rapporti con i media o soltanto come portavoce?**

No, in realtà si occupa di più dei rapporti con i media poi nei macroeventi, insomma anche come portavoce del Rettore. Diciamo che il grosso del lavoro sia dell'ufficio comunicazione che del portavoce è il rapporto con i media, sia locali sia nazionali. Ad esempio, le faccio un esempio pratico, il 29 febbraio noi aspettavamo il Presidente del Consiglio Conte, dovevamo fare un grosso convegno sulle infrastrutture e l'edilizia universitaria nel Mezzogiorno, poi è successo quello che è successo. Il portavoce si è occupato di gestire il rapporto con i giornalisti nazionali perché avevamo avuto molte richieste, e una persona dello staff dell'ufficio comunicazione, proprio per rendere tutto più agevole, si sarebbe occupata di gestire i giornalisti locali che sono tanti, io avrei dovuto moderare parte di una sessione e poi le altre due ragazze, signore dello staff, ripeto laureate, le altre due dottoresse, avrebbero dovuto poi coordinare i vari inviti, la presenza del personale UniFg, del personale docente... Questa è una ripartizione del lavoro in questo senso qui. Rapporti con la questura, c'era tutto un cerimoniale... diciamo che l'ufficio comunicazione interagisce, forse questo può essere anche importante dal punto di vista operativo, soprattutto nel settore grandi eventi, abbiamo delle interazioni dirette con la Questura per ragioni di sicurezza e siamo sempre noi che ce ne occupiamo, noi come ufficio comunicazione.

**Per quanto riguarda invece gli obiettivi, passando ai contenuti della comunicazione, quali si possono individuare come obiettivi di comunicazione dell'ente, magari in particolare legati alla ricerca?**

Le vorrei dire due cose. La prima è che la mia dicitura come delegata è "Delegata alla comunicazione e ai rapporti con il territorio", il Rettore ha inteso fondere in un'unica delega questi due aspetti che un po' vanno a braccetto perché comunicazione è a tutti gli effetti avere rapporti con il territorio sostanzialmente, quindi non circoscriverlo soltanto al discorso giornalistico o appunto di mera

comunicazione. Anche la comunicazione con pezzi di territorio, intendendo con essi la Camera di Commercio, la Confindustria, cioè i tessuti produttivi del territorio, che poi significa *tout court* fare ricerca, tant'è che in particolare abbiamo istituito una stretta collaborazione con Confindustria proprio perché i nostri laureati possano poi eventualmente, una volta laureati, fare degli stage in aziende, quindi mettere a servizio la ricerca scientifica, universitaria, accademica, che dir si voglia, sul territorio, sulle aziende, affinché ci sia anche una ricaduta pratica, acceleratori di imprese, sa, tutte queste cose qui che sono direttamente connesse. Ecco, questo è un punto di interazione fondamentale fra ricerca e territorio.

### **Quindi una comunicazione della ricerca molto centrata sulla terza missione.**

Sì, terza missione, quindi aziende, territorio molto, e poi un altro aspetto, li bipartirei i due aspetti, sull'orientamento, cioè per noi comunicazione significa sostanzialmente orientamento. Chiaro che abbiamo anche un congruo numero di iscritti, che anche in percentuale è salito negli ultimi anni, segno che è stata fatta una buona politica di orientamento, ma adesso la stiamo particolarmente implementando, quindi per noi comunicare significa comunicare nelle scuole. Siamo partiti con un nuovo corso di laurea che è il corso di lingue, anche questo bipartito, indirizzo tradizionale, per l'insegnamento per intenderci, e un indirizzo sul turismo e l'impresa, perché anche qui, coinvolgendo le parti sociali... lei sa che quando si istituisce un corso bisogna fare tutta una serie di iter che poi portano all'approvazione in Ministero e bisogna consultare le cosiddette parti sociali, che in buona sostanza ci dicono se quei profili sono attesi sul mercato del lavoro o no. Ci siamo resi conto che era una figura totalmente mancante e quindi abbiamo creato questo corso di lingue che partirà a settembre. Ecco, per dire, lì la comunicazione è stata su due livelli: il territorio ce lo chiede, quindi noi come università acquisiamo una richiesta del territorio e la facciamo nostra, e poi soprattutto il dialogo con le scuole è fondamentale, anche in ordine soprattutto agli alberghieri, agli istituti linguistici - perché ripeto, il ramo è bipartito c'è un indirizzo tradizionale, di lingue tradizionali per intenderci, e un

secondo indirizzo per il turismo e per l'impresa - quindi questo è un orientamento molto mirato perché è un corso che parte di fatto a settembre. Per il resto facciamo delle campagne molto massicce di orientamento, open day, andiamo nelle scuole, quindi facciamo orientamento in ingresso, facciamo anche degli open day con i genitori, perché ci rendiamo conto che anche loro devono conoscere. Può sembrare strano, ma a volte i genitori non conoscono bene, soprattutto in provincia, perché Foggia ha una provincia molto popolosa, molto estesa, siamo 61 comuni, e a volte si ha la sensazione che non sappiano ad esempio qual è l'offerta formativa dell'università di Foggia, quindi a volte è proprio una campagna anche di primo livello di comunicazione, proprio per dire “noi abbiamo quest’offerta formativa”. E infatti abbiamo notato una controtendenza, soprattutto nel corso di quest’anno, gli studenti che andavano a iscriversi in università limitrofe, penso a Pescara, penso a Bari, siamo riusciti ad intercettarli e a trattenerli sul territorio grazie appunto alla ricchezza dell'offerta formativa, ma anche grazie credo alle strategie di comunicazione.

### **Siete un'università giovane e molto integrata sul territorio.**

Sì, questa per me è proprio la mia missione, ci credo molto a questa cosa, l'università... anche questa è una narrazione diversa che ha a che fare con la comunicazione, cioè non possiamo immaginare l'università come un corpo scollato rispetto al territorio, dobbiamo assolutamente interagire. Infatti facciamo moltissime iniziative ripeto con il territorio tutto, che sia il comune, la provincia, la Confindustria... Ecco le dico una cosa molto importante. A dicembre il Rettore ha inteso fare una cosa molto bella, cioè il Piano Strategico di Ateneo - che di fatto sono le linee guida di quello che un ateneo vuole fare da qui ai prossimi tre anni, in termini di impresa, territorio, infrastrutture, ricerca, cultura, quindi è molto ramificato il piano strategico, tocca tutte queste voci - ebbene, noi l'abbiamo condiviso con il territorio. Abbiamo organizzato in città dei tavoli tematici - è stato veramente un lavoraccio immenso però pieno di entusiasmo - uno sulla sanità, con gli operatori della sanità pubblica e privata, uno sulla inclusione sociale, con le associazioni di volontariato, il

terzo settore, ecc, un altro sulla cultura, quindi con uomini e donne del mondo del teatro, della musica, della danza, un altro sulla edilizia universitaria che abbiamo fatto con Confindustria, quindi abbiamo anche dislocato i tavoli, non è stata una cosa sempre nella struttura, cioè questi tavoli di lavoro sono stati fatti proprio sul territorio. Addirittura un nostro tavolo di lavoro con gli operatori dell'informazione, della comunicazione perché io ho sentito la necessità - io sono delegata da novembre - di capire i giornalisti che tipo di visione, narrazione avessero dell'università, anche un po' per correggere il tiro, per capire cosa si poteva fare meglio, cosa si poteva aggiustare, e in effetti adesso c'è un dialogo più forte, molto più efficace.

**Lei ha parlato del feedback che vi hanno dato i giornalisti, mentre invece avete previsto in passato o prevedere in futuro degli strumenti di feedback rispetto ai vostri pubblici?**

Sì, per esempio questi tavoli di lavoro che abbiamo inaugurato nell'occasione del Piano Strategico d'Ateneo contiamo di reitarli per fare un po' il punto della situazione, marzo, aprile, prima che succedesse tutto questo, volevamo fare il punto su macroeventi e cultura, quindi confrontarci di nuovo ad esempio con il Teatro Pubblico Pugliese, piuttosto che con l'assessorato comunale alla cultura, piuttosto che associazioni di volontariato culturale per fare delle iniziative congiunte. E in effetti era anche partita una iniziativa che trovava proprio un forte impatto territoriale. Allora, io sono docente di letteratura teatrale, praticamente abbiamo inteso fare di questo insegnamento un insegnamento jolly che può essere sfruttato anche come crediti a scelta anche per altri dipartimenti. Mi spiego: un laureando in medicina piuttosto che di agraria, che ha un pacchetto di crediti a scelta, può scegliere anche se sta ad agraria o a medicina di fare letteratura teatrale, il che non significa studiare il manuale, piuttosto che Pirandello, ma significa adottare uno spettacolo. Infatti, avevamo studiato questo slogan, "Adotta uno spettacolo", cioè prendere uno spettacolo che è in cartellone nella stagione teatrale del nostro teatro comunale che è un teatro molto vivace molto ricco e di lì fare degli incontri con gli attori, con i



registri, ovviamente con me in quanto sono esperta di letteratura teatrale e quindi creare anche qui questo interscambio con il territorio nella fattispecie della cultura. Ovviamente lo stesso vale per la sanità, piuttosto che per l'edilizia, ecco diciamo che i fari accesi sono molto sull'edilizia universitaria, quindi l'acquisizione di nuovi spazi per i nostri corsi, molto sulla cultura, molto sulla sanità avendo appunto questi due dipartimenti di area medica, quindi mantenere sempre un focus con i relativi interlocutori, anche nell'ordine di due-tre volte l'anno.

**Rispetto alla comunicazione specifica delle attività di ricerca, quali sono i pubblici su cui concentrare maggiore attenzione?**

Molto i giovani. Chiaramente la nostra fascia privilegiata è quella degli studenti, tant'è che la campagna di comunicazione, che anche questa stava per partire proprio la settimana dopo che succedesse tutto questo, era una campagna molto giovanile, che faceva molta presa sui giovani. Quindi il target a cui ci rivolgiamo è sostanzialmente questo. Il filone dell'innovazione, anche i linguaggi digitali, molto social, però con un'attenzione anche ai linguaggi analogici, per cui secondo noi anche per intercettare la fascia dei docenti orientatori delle scuole piuttosto che dei genitori, il filone un po' più tradizionale lo riteniamo assolutamente utile.

**Le attività di comunicazione che portate avanti sono inserite in un piano di comunicazione?**

Sì. Il nostro Rettore, così come la mia delega, è di recentissima nomina. È stato nominato il primo novembre del 2019, da pochissimi mesi. Oltretutto, non so se sa, oltre ad essere un ateneo giovane abbiamo il più giovane Rettore d'Italia, ha 45 anni, è proprio il più giovane in assoluto, prima era secondo al Rettore di Napoli, comunque adesso detiene il primato della giovane età. Quindi avevamo puntato molto su questo, e avevamo creato proprio una sorta di planning, una sorta di agenda su cui spalmare una serie di eventi di comunicazione che abbraccia tutti i mesi, la nostra idea è di non lasciare mai scoperto neanche un mese su un

macroevento. Ad esempio, a marzo dovevamo fare l'inaugurazione dell'anno accademico, l'avevamo pensata non solo nella forma tradizionale, doveva venire la ministra Lamorgese il 10 marzo, proprio nel pienissimo, però avevamo acquisito ben prima la sua disponibilità, e poi volevamo regalare uno spettacolo teatrale alla cittadinanza e alla comunità accademica, avevamo scelto una compagnia di attori per regalare appunto al pubblico questo momento culturale, serale, e poi all'interno della quale, dell'inaugurazione dell'anno accademico l'altra idea era (ripeto, tutto questo purtroppo non c'è stato ma era assolutamente tutto pronto) fare una tavola rotonda sulla violenza di genere, quindi tre momenti su un evento che per l'università è importante quale l'inaugurazione dell'anno accademico. Inaugurazione dell'anno accademico significa tutto, cioè come noi comunichiamo la nostra immagine all'esterno, chi facciamo venire, chi invitiamo, c'è il risvolto culturale alla cittadinanza, mai un momento asfittico, solo che ce lo facciamo noi e noi come si suol dire, ma come un momento di coralità, di apertura, di tematiche più vaste, non meramente accademiche. E quindi l'idea era di non lasciare mai un mese sguarnito di un grosso evento. Dicembre è stato il mese del piano strategico di ateneo, gennaio poi dovevamo partire, febbraio doveva essere il presidente Conte, marzo la ministra Lamorgese e l'inaugurazione dell'anno accademico, poi avevamo in mente altre cose, l'idea è - non le enumero tutte ma ci sono, erano per 12 mesi - di non lasciare mai scoperto un mese senza segni di comunicazione dell'università sul territorio.

**Parallelamente al piano di comunicazione dell'anno utilizzate degli strumenti quotidiani per pianificare la comunicazione? Per esempio piani editoriali, oppure strumenti digitali, app in rete, calendari...**

Questo molto meno, su questo siamo molto più tradizionali. Forse è un po' da rivedere questa parte qui. Ma il nostro focus è molto recente, parliamo di 4 mesi, che tradotto, con Natale di mezzo, parliamo di una manciata di settimane, eppure siamo riusciti a fare tante cose. Ecco, per esempio un'altra iniziativa del Rettore è il nostro sito che è molto istituzionale sostanzialmente è questo è anche chiaro, la nostra idea

è di ribaltarlo completamente, renderlo con dei linguaggi diciamo così più veloci, più rapidi, insomma e anche modificare la rassegna stampa. Noi riceviamo ogni giorno la rassegna stampa tradizionale sostanzialmente, quindi ciò che scrivono di noi piuttosto che articoli di vario interesse, però pensiamo di mutare, non sappiamo ancora come ma ci stiamo un po' lavorando, anche questo tipo di contenuti rendendoli un pochetto più divulgativi sostanzialmente, fare una divulgazione maggiore. Anche per esempio quello che è sotteso all'idea del sito, fare anche una narrazione ovviamente degna dei contenuti della ricerca, cioè rendere un pochetto più appetibile e rimasticabile il lessico della ricerca e qui bisogna comunicare bene sostanzialmente, né banalizzare i messaggi, né distorcerli, né essere troppo oscuri, questo è un lavoro su cui ci stiamo un po' impegnando.

**Per quanto riguarda i contenuti di ricerca, i ricercatori sono stati coinvolti finora nella comunicazione in maniera diretta oppure avete intenzione di coinvolgerli nel prossimo futuro visto che siete in fase di definizione?**

No, noi abbiamo un appuntamento fisso che lei sicuramente conosce che è la Notte dei Ricercatori, è un appuntamento annuale che si fa in genere a settembre, a fine settembre, quindi diciamo che a partire da quell'evento che ovviamente viene costruito molti mesi prima, c'è una interazione fra tutti i dipartimenti in modo che una parola chiave che per noi è stata l'ultima, alimentazione, si possano creare delle linee di ricerca che convergano tutte verso un obiettivo. Quindi l'alimentazione da un punto di vista delle sofisticazioni agroalimentari che è stata affidata ad agraria, piuttosto che noi di Lettere che abbiamo fatto un excursus sul cibo nella letteratura, piuttosto che ovviamente medicina sulla nutrizione il corpo umano, piuttosto che economia, giurisprudenza, i contenuti della ricerca sono condivisi quando ci sono questi macroeventi. Davvero la Notte dei Ricercatori in questo è fondamentale, si costruisce molto nel tempo e poi molto è lasciato alle singole linee di ricerca, stiamo portando avanti delle linee di ricerca importanti sui vari ambiti del nostro sapere, lì diciamo diventa un pochetto più settoriale, ma questo è anche inevitabile. Diciamo,

a livello di comunicazione congiunta di ricerca direi senz'altro la Notte dei Ricercatori e poi un'altra iniziativa che è già al suo secondo anno di vita che si chiama FameLab, non so se ne ha sentito parlare di questa cosa un po' teatrale ma bella e scientifica allo stesso tempo, cioè gli studenti sono invitati in tre minuti a dare una loro idea originale di ricerca che è sempre scientifica e allo stesso tempo comunicandola a teatro. Quindi la forma è quella di una comunicazione teatrale sostanzialmente, ampia, che però abbia contenuti scientifici seri, e vengono fuori delle cose belle, anche questo è un evento che si costruisce nel tempo, soprattutto con i medici, perché ci siamo resi conto che chiaramente partecipano per lo più studenti di medicina. È un po' difficile che, forse fatto salvo il ramo dell'archeologia importantissimo in territorio peraltro molto ricco archeologicamente... diciamo che gli interlocutori privilegiati sono gli studenti di medicina, gli studenti di agraria, insomma, e soprattutto la cosa bella è questa forma di comunicazione è che per nulla perdere di robustezza scientifica c'è il massimo livello di comunicazione.

#### **Ha avuto una buona risposta presso i vostri ricercatori?**

Sì, questa è la terza edizione. Dunque, la prima era partita un po' in sordina, forse perché era la prima, la seconda molto molto bene, la terza avevamo fatto proprio un botto incredibile di richieste erano triplicate, addirittura Foggia era capofila rispetto a tutta la Puglia, quindi convogliamo anche studenti di altri atenei pugliesi... purtroppo, evento previsto il 5 marzo, siamo stati costretti ad annullarlo per via degli assembramenti, c'era il teatro strapieno. Non è una cosa che è nata oggi, la formula funziona e la porteremo avanti, sia come comunicazione che come ricerca.

## Intervista a Emanuela Mazzotta, dirigente Area Affari istituzionali e comunicazione dell'Università di Milano "Bicocca" - UniMiB

### **Come è composta la struttura? Più o meno quante persone sono impiegate in struttura e come sono organizzate?**

L'Area si chiama Area Affari Istituzionali e Comunicazione. È divisa in tre settori e un ufficio. La struttura organizzativa dell'Università di Milano Bicocca è divisa in maniera piramidale in due aree, settori e uffici, quindi l'area è l'Area Affari Istituzionali e Comunicazione, ci sono tre settori, due dei quali divisi in due uffici ciascuno e poi un ufficio che non è all'interno di alcun settore ma dipende direttamente dal dirigente, quindi da me. Allora, i settori sono il Settore Stampa e Rapporti con i Media, Settore Orientamento, Comunicazione ed Eventi, Settore Rapporti col territorio, Progetti speciali e Formazione trasversale e un ufficio, che è quello di cui parlavo prima, l'Ufficio Atti normativi, Organi ed Elezioni. Poi il Settore Orientamento, Comunicazione ed Eventi è diviso in 2 uffici, Ufficio di Orientamento in ingresso e l'altro è Ufficio di Orientamento in uscita, e poi c'è un gruppo di persone che non fanno parte di un ufficio specifico della comunicazione in senso stretto, che dipende direttamente dal capo settore. Gli altri due settori non sono divisi in uffici, il settore è unico, e poi c'è l'Ufficio Atti Normativi che dipende al momento direttamente dal dirigente. Le persone che attualmente afferiscono a questa area sono 44, me compresa, con una persona però che ancora che è in parte assegnata all'area, in parte assegnata ad un'altra struttura, quindi diciamo tra 43 e 44.

### **L'area è unica per tutto l'ateneo, i dipartimenti dipendono direttamente da voi per la loro attività di comunicazione?**

I dipartimenti sono ovviamente delle strutture di didattica e di ricerca decentrate, per quanto riguarda la comunicazione dipendono dall'area qualora la comunicazione sia

una comunicazione di argomenti oppure di eventi o di attività cosiddette istituzionali, poi vado meglio a specificare, perché a loro volta i dipartimenti, avendo anche loro un sito dipartimentale che è pur sempre un dominio del sito web dell'università, hanno anche dei loro canali di comunicazione. C'è una comunicazione centralizzata che è quella gestita dall'area di cui le sto parlando, ma ciò non toglie, e questo viene fatto, che i singoli dipartimenti, per il tramite di direttori, per il tramite di altro personale, o dei ricercatori stessi, dei docenti stessi, facciamo un'attività di comunicazione in autonomia, anche se stiamo cercando di, come dire, il più possibile di centralizzarla, in modo che la comunicazione sia messa a sistema. Questa situazione deriva dal fatto che l'area della comunicazione è un'area molto giovane, nel senso che è stata istituita, è stata creata solo nel 2015. Lei capisce bene che essendo nata l'università nel 1998, solo nel 2015, quindi dopo oltre 15 anni, è stata istituita quest'area. Prima ancora esisteva solamente l'ufficio stampa, che è nato anche quello non subito ma dopo 6-7 anni dalla nascita dell'università, ed era un ufficio stampa che dipendeva direttamente dal Rettorato, per cui le comunicazioni che venivano fatte rispetto alle missioni dell'università - didattica, ricerca e terza missione - erano delle comunicazioni molto, come dire, frammentate, fatte dal personale docente o dal personale amministrativo a seconda dei casi, in maniera per l'appunto non sistematica.

**Per quanto riguarda la riguarda la comunicazione della ricerca, le aree maggiormente coinvolte immagino che siano i tre settori, più che l'ufficio che dipende da direttamente lei.**

Allora, per quanto riguarda la comunicazione della ricerca, devo fare un passo indietro. Come le ho detto prima, l'università ha tre missioni istituzionali, la didattica, la ricerca e la terza missione. Per quanto riguarda la ricerca in quanto ricerca, in quanto attività amministrative legate alla ricerca, fa capo ad un'area, un'area apposita che si chiama Area della Ricerca, dove vengono gestite le attività amministrative relative ai progetti di ricerca, al crowdfunding, agli spin off, ai

consorzi, alle associazioni, eccetera. Chi invece svolge ricerca sono ovviamente i dipartimenti, per cui l'attività di ricerca in senso stretto è svolta nei dipartimenti, le attività amministrative di supporto alla ricerca vengono svolte dall'area della ricerca, la comunicazione relativa alla ricerca la facciamo noi come area, ma la facciamo anche in stretta collaborazione con l'area della ricerca, perché ovviamente, per poter veicolare o all'interno dell'Ateneo come comunicazione interna o all'esterno come comunicazione esterna, dobbiamo ovviamente conoscere le attività di ricerca che si stanno svolgendo in un ateneo come il nostro, che è assolutamente multidisciplinare, cioè non è un ateneo come facciamo il Politecnico, molto specifico, molto specializzato. Il nostro ateneo ha settori disciplinari che vanno da Scienze della formazione, Psicologia, Sociologia alle scienze dure, Biotecnologie, Scienza dei materiali, Fisica, fino ad arrivare a Medicina. Per cui capisce bene che gli ambiti disciplinari di ricerca sono numerosissimi e anche molto variegati, per cui è molto importante non solo la comunicazione dell'area verso l'interno, per far conoscere all'ateneo quali sono i progetti di ricerca, le attività di ricerca che si stanno svolgendo, ma è importante anche che l'area della comunicazione diventi un fulcro, un centro di ricezione di qualsiasi attività di ricerca e le possa comunicare all'esterno. Come le comunichiamo? Le comunichiamo attraverso il canale istituzionale che il nostro sito web, dove abbiamo anche un giornale che si chiama BNews, dove il capo settore di uno dei miei settori è il direttore del giornale, attraverso i social istituzionali, che sono oltre Facebook anche Twitter e LinkedIn, e poi attraverso una rete molto intensa con alcune redazioni di giornali, sia redazioni di giornali web, che redazioni di stampa tradizionale, di stampa cartacea.

**Le persone che lavorano alla gestione del sito web, social media e gestione di relazioni con i media, che tipo di professionalità hanno?**

Allora dunque, lei intende dire dal punto di vista dei titoli di studio o in generale?

**Vorrei sondare se c'è presenza per esempio di giornalisti, oppure di ricercatori che si sono spostati alla comunicazione...**

Allora, i colleghi che lavorano presso il Settore Stampa e Rapporti con i Media, in totale sono sei persone, di questi sei, tre sono giornalisti, gli altri non sono giornalisti, ma alcuni hanno delle competenze rispetto alla gestione dei siti web, e alcuni hanno competenze rispetto in generale alla comunicazione ma non sono giornalisti. Invece, quelli che lavorano al Settore della comunicazione - perché il Settore Stampa e Rapporti con i media fa l'informazione, quindi verso l'esterno, il Settore Comunicazione è più dedicato alla comunicazione interna, però gestisce anche sito web, mentre i canali social da noi sono gestiti dalla Stampa e Rapporti con i Media - il sito web è gestito dal Settore Comunicazione, e qui abbiamo grafici, personale specializzato in comunicazione quindi, che hanno titoli di studio legati alla comunicazione, giuristi, e basta, quindi giuristi, grafici e comunicatori in senso più stretto, cioè che hanno dei titoli di studio legati all'ambito disciplinare della comunicazione.

**Per quanto riguarda i contenuti della comunicazione - mi focalizzerei sulla comunicazione della ricerca - per quanto riguarda la comunicazione della ricerca, quali sono gli obiettivi chiave della comunicazione dell'ente?**

Allora guardi, le faccio una piccola premessa. Noi abbiamo un piano di comunicazione, è stato fatto dal precedente dirigente dell'area che poi andato via ed è un piano oramai un po' diciamo obsoleto, quello che lei vede sul sito, tant'è che il 30 gennaio 2020, quest'anno, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo Piano strategico di ateneo 2020-22 e nell'approvare il piano strategico anche assegnato a dirigenti degli obiettivi - perché come lei sa dirigenti lavorano per obiettivi sulla base delle disposizioni della legge 150, la legge Brunetta - e uno degli obiettivi che è stato dato proprio a me come dirigente dell'area è stato quello di predisporre il nuovo piano della comunicazione. Tant'è che nel Piano strategico - il piano della comunicazione dovrà essere assolutamente in linea con il Piano



strategico - tra i punti da valorizzare c'è proprio l'attività di comunicazione scientifica, di disseminazione dei risultati della ricerca e di *public engagement*, proprio per sostenere le attività di ricerca e valorizzazione. Il piano ovviamente ancora non è stato predisposto, perché avendo dato gli obiettivi al 30 di gennaio - siamo a fine marzo, dal 21 di febbraio è esplosa l'emergenza sanitaria COVID-19 - capisce bene che purtroppo non siamo riusciti a lavorarci sopra. Detto questo, l'idea è di predisporre un piano della comunicazione lato ricerca in questi termini - ovviamente le dico semplicemente delle idee che ho che ancora non sono state messe sulla carta: l'idea è quella di creare una rete di comunicazione verso l'interno e verso l'esterno; verso l'interno attraverso un reperimento, quindi una raccolta da parte, ad opera, a cura delle strutture di ricerca che sono i dipartimenti in cui abbiamo parlato prima di tutte quelle attività di ricerca che vengono svolte dai vari dipartimento. E siccome appunto il nostro ateneo è un ateneo multidisciplinare, l'idea è quella di far diventare i direttori di dipartimento il nostro veicolo di ricezione delle informazioni, perché solo il direttore di dipartimento può sapere quali ricerche si stanno svolgendo all'interno del suo dipartimento, anche insieme ai due prorettori - perché noi abbiamo due prorettori, uno alla ricerca e uno alla valorizzazione dei risultati - quindi anche attraverso un rapporto, una collaborazione con loro raccogliere questo tipo di informazioni. Questo tipo di informazioni verranno poi veicolate all'esterno in maniera diversa, proprio perché all'esterno il pubblico è un pubblico da raggiungere più specializzato, con un linguaggio appunto specialistico; la comunicazione all'interno dell'ateneo affinché tutta la comunità accademica e amministrativa e studentesca venga a conoscenza di quali sono le attività di ricerca che si stanno svolgendo con un linguaggio ovviamente destinato ad un pubblico variegato, quindi un linguaggio meno tecnico, meno scientifico. Un'altra linea di azione molto importante riguarda la comunicazione che dall'esterno arriva all'interno. Mi spiego meglio: quando gli stakeholder, ad esempio la Comunità Europea, lo Stato, il Governo, la Regione o anche enti privati, per esempio le fondazioni predispongono dei bandi, delle call, per finanziare progetti di ricerca, questo tipo di bandi, di call, devono arrivare da fuori

all'interno dell'ateneo e arrivare ai gruppi di ricerca affinché possano partecipare ai bandi. Fino ad ora abbiamo utilizzato il sistema delle liste di spedizione, cioè una mail che raggiunge tutto l'ateneo indistintamente. L'idea è quella di lavorare sulle liste di spedizione in modo tale da creare dei gruppi *tailored fit*, targettizzati, in modo tale da raggiungere a seconda della tipologia del bando della call che arriva dall'esterno, il giusto pubblico. Faccio un esempio: un bando che prevede una scientifica in biotecnologia che arrivi indistintamente anche Scienze della Formazione o a Psicologia, sì può essere utile a titolo di informazione, ma dubito grandemente che un gruppo di ricerca di questi settori scientifico-disciplinari possa partecipare. Ecco per evitare che la comunicazione si disperda, perché arriva a un destinatario non preciso, questo è uno degli strumenti che vorremmo utilizzare, cioè con le nostre liste di spedizione, migliorarle, renderle un pochetto più sofisticate al fine di raggiungere un pubblico *tailored fit*.

L'altra azione che intendo inserire nel piano di comunicazione lato di ricerca è la possibilità di creare delle newsletter anche queste divise o per dipartimento o per ambito disciplinare, ancora questo è da valutare, in modo tale che ciascun direttore di dipartimento (o delle persone da lui indicate) possano, come dire, popolare queste newsletter, che poi veicoliamo tramite il sito o tramite le liste di spedizione, e all'interno di queste newsletter inserire le attività di ricerca che vengono svolte.

### **Quindi un pubblico tanto interno quanto esterno.**

Assolutamente, un pubblico tanto interno quanto esterno. Ovviamente al momento in cui si parla di pubblico esterno si passa dall'attività cosiddetta di comunicazione a quella di informazione, perché il pubblico esterno ovviamente è un pubblico molto generalizzato, a meno che non si parli con un pubblico specialistico e allora anche lì cambia il linguaggio. A fronte di questo c'è anche un altro importante elemento di comunicazione all'esterno che è quello di comunicare, informare delle ricerche dell'ateneo le industrie, in modo tale da mettere in contatto il gruppo di ricerca che svolge quella specifica ricerca con quella particolare industria o società che può

essere interessata a quella ricerca, in modo tale da arrivare a valorizzare anche la cosiddetta terza missione. Dato che fra le altre attività c'è anche all'interno della terza missione quella di valorizzare i risultati della ricerca, il risultato della ricerca lo si valorizza anche mettendo in relazione i ricercatori quindi quella ricerca con l'industria, in modo tale da avere il valore aggiunto.

**Rispetto alla comunicazione che è stata effettuata finora e rispetto a quello che avete intenzione di fare in futuro sono previsti dei meccanismi o sono stati previsti meccanismi di feedback da parte dei destinatari?**

Allora, in passato per quello che mi consta feedback ce ne sono stati solo per i rapporti con i media. Rispetto all'ufficio stampa e rapporti con i media, noi abbiamo un contratto con una società che ci fa un'analisi, sia semestrale che annuale, rispetto proprio a dei feedback anche in relazione ai comunicati stampa che noi produciamo, perché questa è un'altra modalità di azione con cui stiamo all'esterno e cioè i comunicati stampa. Attraverso questa analisi vengono fuori gli argomenti e il numero di *item* distribuiti che escono, che vengono pubblicate quindi distribuiti nelle varie testate giornalistiche, sia on-line e che stampa cartacea, e quindi non so, ad esempio gli *item* di ricerca, istituzione, eventi, opinioni docenti, studenti, offerta didattica e quindi si dice per esempio che nell'anno 2019 la Bicocca è uscita con 670 *item* di ricerca, quindi il feedback noi ce l'abbiamo proprio avendo stipulato questo contratto con questa società, e abbiamo questo primo feedback. Poi insieme questo viene ci arriva anche un feedback del sentimento di coloro che hanno letto gli articoli e può essere positivo, negativo o neutro. Quindi rispetto ai comunicati stampa e agli articoli che sono usciti nelle testate che può essere stampa, che può essere radio e tv, che può essere web come stato il *sentiment*, se positivo, negativo o neutro. Questo è un feedback rispetto alla comunicazione all'esterno, quindi all'ufficio stampa. Rispetto alla comunicazione interna fino ad ora non sono previste, state previste che mi risulti dei feedback, almeno non strutturati, se non dei feedback come dire informali, cioè qualcuno che autonomamente, o che fosse personale

docente o personale amministrativo o studenti, che autonomamente ha scritto all'area della comunicazione dando un feedback specifico. È un buon suggerimento, lo prendo come un buon suggerimento per la comunicazione interna, perché per l'esterno lo strumento c'è, esiste.

### **Fate anche analisi per i social media?**

Sì, proprio questo, come analisi.

**Per quanto riguarda invece la parte specifica di programmazione e progettazione della comunicazione, al netto del fatto che siete in via di costruzione del piano, ci sono strumenti alternativi che utilizzate anche nella quotidianità del lavoro per progettare, pianificare la comunicazione?**

Allora, intende come i comunicati stampa...?

**No, più specifici rispetto alla pianificazione della comunicazione, quindi affiancati a un piano che in quel momento voi avete in costruzione oppure alternativi, dal piano editoriale all'app in rete, questo tipo di strumenti.**

In questo momento piani alternativi in questo senso non ce ne sono, il piano è il piano della comunicazione che comporta sicuramente la creazione, come in parte c'è già, di una rete con i social media. Come strumento alternativo stiamo creando delle banche dati che contengono sia i nostri contatti rispetto a giornalisti, quindi banche dati di contatti con le redazioni giornalistiche, banche dati per archivi fotografici, *photogallery* tematizzate, questo sempre tutto nel rispetto del nuovo regolamento europeo sulla privacy, in questo ci interfacciamo spessissimo con il nostro DPO, il responsabile della protezione dati, e poi stiamo creando delle banche dati di esperti, elenchi di docenti competenti rispetto alle discipline scientifiche, come dicevo prima, rispetto proprio alla ricerca. Questo è uno strumento, quello delle banche dati, che un po' permette di attivarci in maniera più rapida nel caso in cui serva individuare determinati soggetti o destinatari della comunicazione, o parte

attiva insieme a noi per fare la comunicazione, per attivarci rispetto alla comunicazione. Il futuro, ripeto, è un po' un *work in progress*, ancora è stato veramente impossibile ragionare sul nuovo piano della comunicazione per i motivi a lei noti.

Un'altra cosa è, siccome ci occupiamo anche di rapporti con il territorio e di *public engagement*, noi abbiamo istituito da un po' di anni il distretto Bicocca, perché la nostra università è oltre che una realtà milanese e lombarda, anche territoriale, cioè rispetto al territorio di Milano, che come saprà ha più università, la Bicocca si colloca in una zona di Milano che comprende per buona parte o per la maggior parte e non solo il cosiddetto Municipio 9. Abbiamo creato, abbiamo istituito questo Distretto Bicocca che è una rete di soggetti, tra cui ovviamente anche l'università, ma soggetti esterni, che sono enti, fondazioni, associazioni, di varia natura, che svolgono attività diversificate, da realtà sociali, a realtà para imprenditoriali, a realtà solidali (ci sono anche delle ONLUS) che permettono attraverso questa rete a noi università di raggiungere il territorio, a livello di comunicazione, proprio interfacciandoci con questi soggetti. Per cui diffondiamo all'interno di questi soggetti con la rete del distretto le informazioni che vogliamo veicolare, e loro a loro volta come una sorta di *tam tam* mi permetta di dire, mi conceda il termine poco tecnico, di diffondere le informazioni.

**Le faccio un'ultima domanda, il piano che state immaginando è un piano legato più ad essere una linea guida oppure un piano che scende molto nel dettaglio, che sia proprio uno strumento operativo?**

La mia idea, idea dopo aver visto nascere quest'area e dopo aver letto il piano della comunicazione fatto dal precedente dirigente, è un'idea di creare un piano di comunicazione un po' più usabile. Il piano della comunicazione che lei hai visto sul nostro sito, per carità, è un piano fatto molto bene e che in quel momento storico necessitava, proprio perché non esisteva l'area della comunicazione, quindi è stato il primo e unico piano di comunicazione e necessitava quel grado di dettaglio che lei

vede. Però trovo anche che sia un piano per certi versi troppo standard, quindi personalmente la mia idea... Faccio una breve premessa: io non sono specializzata in comunicazione con il mio background formativo, perché io sono una giurista, quindi mi metto in un'ottica di destinatario del piano più che di autore del piano. Quindi io ritengo che il destinatario del piano, il piano lo debba capire, lo debba poter leggere e lo debba poter usare, per cui sono dell'avviso di predisporre un piano molto più schematico, quindi con delle linee generali molto schematiche e poi che sia più operativo. Se lei ha avuto modo di navigare un po' sul nostro sito, nella parte della comunicazione, lei troverà già delle linee guida, sul tema proprio di comunicazione, di comunicati stampa, di video e nelle linee guida sulla comunicazione lei troverà la policy per la disciplina dell'uso del nome, del logo e dell'immagine, l'ufficio stampa, la redazione web, i social media, quelle sono tutte linee guida che potrebbero tranquillamente diventare gli strumenti operativi del nuovo piano di comunicazione. In pratica io potrei fare un lavoro al contrario, cioè di induzione anziché di deduzione, cioè partire da alcune linee guida che già esistono per costruire il piano, piuttosto che partire dal piano per costruire delle linee guida. Vorrei un qualcosa di più concreto, ecco di più, praticabile.

**La ringrazio anche per questo punto di vista, per me è che vengo da un master in comunicazione è importante sentire vari punti di vista che vengono da varie formazioni.**

Se posso fare una chiusa, visto che abbiamo toccato questo punto rispetto alle nostre diverse formazioni, alla nostra formazione scolastica, universitaria, l'apporto che io sto dando da tre mesi a questa parte è un apporto, rispetto all'Area Affari Istituzionali e Comunicazione, molto giuridico perché io credo che nella comunicazione, soprattutto in una comunicazione istituzionale, come è quella di un'università che non è una comunicazione di un giornale, è una comunicazione dell'università, di una pubblica amministrazione, l'aspetto giuridico non deve essere tralasciato. Anzi, ritengo che sia molto importante anche nel modo di scrivere,

proprio perché il comunicato stampa va all'esterno, proprio perché la mail con le liste di spedizione raggiunge un pubblico variegato, eterogeneo, non va tralasciata la parte giuridica, la parte normativa, che non vuol dire linguaggio tecnico, ma vuol dire tra le righe non tralasciare le questioni o le criticità normative che potrebbero portare a elementi di crisi o potrebbero portare a rilevare e sollevare da parte del pubblico che è raggiunto dalla comunicazione istanze di natura normativa, di natura giuridica. Faccio un esempio: se io devo comunicare un determinato evento scrivendo appunto non so un evento che riguarda i minori o determinate categorie di persone, non posso prescindere dal rispetto della normativa sulla privacy, oppure dalla normativa sulla trasparenza, le linee guida dell'ANAC, i decreti legislativi di trasparenza e anticorruzione. Il dato normativo devo dire che forse era fino ad ora un po' più carente, cerco in questo momento di sviluppare, e perché sono io in questo momento a dirigere l'area, poi un domani chi ci sarà farà come riterrà. Questo è un elemento a cui non solo tengo molto per motivi di formazione personale, ma perché lo ritengo assolutamente importantissimo: la libertà di comunicazione e libertà di informazione non può non passare dal diritto, è il diritto che per me garantisce il diritto alla libertà di comunicazione, alla libertà di informazione.

## Intervista a Chiara Badia, Communication & outreach Office del Gran Sasso Science Institute - GSSI

**Com'è organizzato l'ufficio di comunicazione? Quante persone siete, come siete suddivisi?**

Allora la situazione è un po' anomala perché essendo una scuola superiore nuova... è ufficialmente università dal 2016, e quindi prima ha avuto solo un periodo di prova di tre anni dal 2013, in cui però era una sorta di spin off dell'INFN, dei Laboratori del Gran Sasso. Dal 2016 è diventata università a tutti gli effetti e quindi diciamo che ancora oggi sta cercando di assumere e formare il corpo sia docente che dei ricercatori sia il corpo del personale amministrativo. Dal 2016 c'erano due persone a contratto di collaborazione, a progetto; nel 2017, invece... Calcola che comunque in una struttura che è giovane, piccola, in cui solo quest'anno siamo arrivati a venti persone di amministrazione, tra cui ci sono quelli che seguono la didattica, le borse di studio, i dottorandi, quelli che seguono la parte ricerca le fatturazioni, la segreteria del rettore, quindi in tutto siamo venti, è una realtà molto piccola. Da aprile 2017 io sono lì, ma in comando, quindi non sono assunta letteralmente dalla struttura ma sono dell'INAF in comando lì, come persona che dal 2017 è fissa. Poi si sono alternati un collaboratore a progetto e adesso c'è un altro collaboratore a progetto per altri due anni. Il collaboratore che c'è adesso era uno dei collaboratori a progetto che aveva seguito un po' il GSSI nella fase sperimentale, 2014 o 15. Quindi adesso ci sono diciamo due unità di personale circa, io sono a tutti gli effetti assunta dalla Pubblica Amministrazione ma non dall'università GSSI, ma da un ente di ricerca, dall'INAF. In pratica è come se fossi in qualche modo assunta dal GSSI perché il comando è così più o meno, quindi sono quella un pochino più strutturata anche se non sono interna al GSSI, e l'altra persona è invece un collaboratore a progetto.



### **Voi che tipo di formazione avete?**

Allora io sono laureata in scienze naturali, però ho fatto dei corsi di specializzazione tra cui anche quelli della laurea, perchè la mia laurea è scienze naturali, ma comunicazione ambientale e naturalistica, era un'interfacoltà con la comunicazione, poi vabbè ho fatto un master ma in Scienze Politiche e Diritti umani, ma è stato più di completamento culturale e formativo che in effetti poi legato al lavoro che ho iniziato a fare subito dopo la laurea. Da dopo la laurea, avendo avuto comunque questo background misto, scienze e comunicazione, ho iniziato a lavorare negli enti di ricerca, quindi dal 2008, e ho fatto 4 anni al CNR, 4 anni all'INGV - lì ho girati un po' tutti! - e poi ho vinto un concorso da responsabile didattica e comunicazione all'INAF nella sede di Napoli. Lì sono stata poco perché poi contemporaneamente a L'Aquila, qui al GSSI appunto, era rimasto scoperto il settore perché il collaboratore aveva finito il suo primo contratto di progetto, l'altra persona che credo fosse una fisica, quindi ha continuato poi invece per la strada della ricerca in fisica e quindi non c'era nessuno e siccome io sono aquilana, tramite contatti con cui avevo lavorato stando all'INGV de L'Aquila, mi hanno chiamato in comando. Proprio perché, a quanto io so, comunque anche prima di me non c'è mai stata diciamo una volontà ferma dell'Istituto di prendere personale fisso per l'ufficio comunicazione o ufficio stampa, ma questo è abbastanza giustificabile, nel senso che solo quest'anno alla fine, tra stabilizzazioni del personale che veniva in prestito dall'INFN e dai Laboratori del Gran Sasso e nuove assunzioni, solo tra quest'anno e la fine dell'anno scorso hanno poi preso le persone anche in amministrazione come staff, è proprio una situazione all'inizio.

### **Anche il collaboratore ha una formazione scientifica?**

Lui ha fatto filosofia come laurea, con una tesi in storia e filosofia della scienza e poi però ha fatto la SISSA, il corso di comunicazione. Diciamo lui ha fatto la SISSA come completamento e ha un po' meno esperienza dal punto di vista degli enti di ricerca e delle università, in quanto poi si è dedicato un po' più per esempio alla

scrittura e redazione di testi per la scuola, quindi ha fatto qualcosa più da freelance, un po' più sui libri didattici e poi ha lavorato al GSSI con un progetto come freelance.

**Fatto salvo tutta questa riflessione sulla fase di definizione in cui si trova questo momento il vostro ente, quali possono essere individuati come principali obiettivi di comunicazione?**

Allora, il GSSI è una struttura un po' particolare, nel senso che è una struttura nuova, è nata come progetto di rinascita e rilancio dopo il terremoto quindi è stato istituito dopo una serie di incontri tra gli esperti dell'OCSE che avevano visto come volano di rinascita e di crescita quello della formazione culturale, quindi anche per non fare andare via le persone, gli studenti, le professioni scientifiche che già comunque erano un po' germoglio sul territorio, essendoci i Laboratori del Gran Sasso, essendoci un'università che comunque era abbastanza popolata e buona, e quindi dopo il disastro del terremoto o si andava verso il declino e la partenza di tutti gli studenti, oppure si puntava su una cosa del genere. Quindi il GSSI nasce come progetto, un po' penso come la SISSA dopo il terremoto di Gemona, quindi la storia è molto simile. Si è agganciato da subito alle altre scuole superiori, proprio perché era sperimentale, è una scuola di dottorato e adesso anche un centro di ricerca avendo ampliato di molto i propri ricercatori e professori strutturati. È in quattro aree - fisica, matematica, scienze sociali e informatica - e per ognuna di queste quattro aree si attivano ogni anno delle borse di dottorato che prendono appunto un bacino internazionale e nazionale, circa... 50% e 50%, quindi la lingua ufficiale anche qui è l'inglese. Per i primi anni è stato molto agganciato alle altre scuole superiori italiane, quindi l'IMT, la SISSA, Sant'Anna, la Normale e lo IUSS di Pavia, perché nel caso fosse morto come esperimento nei tre anni, comunque gli studenti che stavano conseguendo il dottorato dovevano avere modo di aver accreditato un dottorato, e quindi in quel caso sarebbe subentrata la scuola partner nel rilascio del titolo, poi invece c'è stata una valutazione positiva da parte dell'ANVUR e quindi si è avviata nel 2016 come la sesta università a statuto speciale. Siamo quella più a sud e

questo ci connota un po', nel senso che sicuramente culturalmente L'Aquila non è una città del nord, il GSSI è una realtà che ancora oggi a livello territoriale non è ben compresa, siamo molto più conosciuti a livello nazionale e internazionale che a livello locale. Un po' ci penalizza il nome, perché ci scambiano con i laboratori del Gran Sasso, un po' ci penalizza il fatto che non essendo una formazione universitaria di primo livello non è che la popolazione, i cittadini stessi, qui sanno bene cosa si fa, non tutti fanno il dottorato a L'Aquila al GSSI, quindi uno dei primi obiettivi che ci siamo dati è di rendere questa, che è la più giovane scuola universitaria, riconoscibile, soprattutto, a tutti i livelli di istruzione, a tutti i livelli anche di presenza geografica, quindi sia nazionale che cittadina e internazionale, quindi un po' riconoscibile il brand e cos'è il GSSI. Poi abbiamo tra gli obiettivi quello di aprirci sia alla comunità locale che a quella nazionale, facendoci promotori di diffusione della cultura scientifica nelle nostre aree di ricerca, ma come *mission* abbiamo anche quella di fare appunto della cultura uno dei driver per la rinascita di questo territorio. Quindi per esempio molte attività vengono fatte nelle aree interne, ci sono tante collaborazioni e partnership con realtà locali per esempio il Teatro Stabile del Conservatorio, con piccole realtà culturali. Piccole ma non piccolissime, che erano molto forti prima del terremoto. Però cerchiamo di attivare anche progetti di comunicazione o di attività culturali con queste realtà. Rafforzare il rapporto con le altre istituzioni universitarie che culturali a livello nazionale e locale.

Poi, essendo giovani, stiamo lavorando molto sul senso di appartenenza a una comunità scientifica identificata, anche perché abbiamo tante disomogeneità a livello culturale, venendo da ogni parte del mondo, quindi cerchiamo di promuovere attività di divulgazione o comunque attività che possano fare un po' da stimolo per far sentire i docenti, ricercatori, i ragazzi che arrivano qui magari altri Paesi non europei, farli ambientare e far loro conoscere cosa fa il GSSI, come si rapporta con il territorio e questo lo facciamo tramite appunto delle... non so cerchiamo di coinvolgerli in attività per i ragazzi, per i bambini, per le scuole, cerchiamo di far gruppo anche con

loro in alcuni progetti anche internazionali, come il FameLab, c'è molto lavoro sulla comunicazione interna e su questo incentivare il senso di appartenenza al GSSI.

### **Quindi anche ricercatori sono uno dei vostri pubblici.**

Possiamo chiamarla comunicazione interna, perché è un po' come se... un po' in tutte le strutture che ho visto c'è una sorta di necessità dell'educazione dei ricercatori anche a fare divulgazione, ad aprirsi, a non fare solo ricerca come principale attività visto che comunque sono finanziati da un ente pubblico e lavorano in un'istituzione pubblica. E questo lo sento ancora più forte qui al GSSI rispetto agli altri enti dove sono stata sempre perché è una comunità un po' piccola, in cui è facile, magari, isolarsi e pensare solo al proprio lavoro, in un territorio che fino a 2-3 anni fa non offriva molti punti di aggregazione o di frequentazione, e quindi stiamo lavorando molto sul crearli noi. Per esempio dei *welcome party* che facciamo appena arrivano con uno scambio di opinioni, di culture. Spesso in questo ci ispiriamo anche a delle attività che si fanno nelle università più grandi, per esempio i primi anni si organizzavano anche escursioni proprio sul territorio contro tutti i ricercatori, quindi andare in montagna, andare a visitare i laboratori, andare a visitare i musei, uno degli obiettivi è proprio quello, creare un senso un po' di appartenenza, un po' di comunità, che qui manca un po' rispetto magari ad altre università più datate, più consolidate. Vorremmo che far parte del GSSI sia già una medaglia d'onore per cui magari uno si sente fiero, invece magari arrivano qui perché c'è questa possibilità di finanziamento, di avere una borsa, di stare qui in Italia, di avere studi di eccellenza, però magari essere al GSSI o essere in qualunque altro ente è la stessa cosa, questo è un po' il senso, non so se ho reso l'idea.

### **Quali sono gli strumenti di comunicazione che prediligete?**

Allora, relativamente all'immagine e al brand abbiamo lavorato un po' di più negli ultimi due anni. Quindi intanto omogeneizzare semplicemente anche i colori istituzionali, il logo, le carte intestate, insomma tutto quello che è l'immagine

coordinata. Sembra banale, ma non c'era. Quindi ognuno utilizzava un logo, proprio per iniziare a mettere un po' di basi. Poi abbiamo delle attività con la scuola a cui partecipiamo, per il mondo della scuola, diciamo. Per cui il GSSI con i propri ricercatori è coinvolto nell'attività formativa dei Lincei per la scuola - il GSSI è diventato Polo dell'attività dei Lincei per la scuola - che sono corsi di formazione per i docenti delle scuole superiori, quindi non per gli alunni ma formano in realtà in italiano, matematica e scienze, sono corsi di aggiornamento e noi siamo il polo per i Lincei qui a L'Aquila. Poi partecipiamo a varie attività, abbiamo dei miei premi sulla divulgazione scientifica nell'editoria, abbiamo istituito il Premio Asimov in questo senso, partecipiamo all'International Cosmic Day in collaborazione con l'INFN e con il DESY di Monaco, aderiamo ad una serie di iniziative di questo tipo che sono rivolte al mondo della scuola. Poi abbiamo questo tipo di attività, giornate di *open day* per le scuole, gli studenti, o veri e propri eventi divulgativi pensati per loro, per le scolaresche, e questo è il capitolo rapporto con la scuola. Poi partecipiamo agli altri eventi di *public engagement*, da FameLab alla Notte Europea dei Ricercatori in cui noi siamo inseriti con Sharper, che prende varie città ed è uno dei cinque progetti che era stato selezionato dalla Commissione europea per la Notte dei Ricercatori, quindi quelli finanziati, noi ci siamo dentro dal 2015 ed in realtà non si sa ancora quest'anno se è stato selezionato come progetto, però tendenzialmente si rifarà. Poi siamo inseriti nel filone di FameLab, io sono responsabile di Pint of Science su L'Aquila quindi in qualche modo il GSSI contribuisce a quell'evento, poi abbiamo tante partecipazioni dei nostri ricercatori ai vari eventi nazionali quindi Festival di Scienza e Filosofia di Foligno, National Geographic Festival di Roma, Festival della Scienza di Genova, BergamoScienza, insomma tutte le rassegne quelle principali a livello nazionale. Nel 2019 abbiamo anche partecipato alla World Science Journalism Conference di Losanna, è stato uno dei primi eventi fuori porta in cui abbiamo avuto una piccola rappresentanza, almeno pannelli in cui ci facevamo conoscere. Poi a livello sempre di terza missione, questo genere di attività, abbiamo l'adesione da più anni, adesso non saprei dirti da quando, sicuramente dal

2017, forse 16, alla Sant'Anna Job Fair per le attività di placement per i nostri studenti, così come la Giotto Fair che è quella promossa dal Sant'Anna forse sempre, che è più sul trasferimento tecnologico. Abbiamo realizzato e contiamo comunque di realizzare, ospitare delle mostre avendo degli spazi abbastanza liberi, delle zone degli edifici. Abbiamo realizzato una mostra su Maryam Mirzakhani, sulla matematica, abbiamo ospitato alcune altre mostre in collaborazione con l'INFN o con il Conservatorio o il teatro dell'Aquila, con altri enti culturali. Poi abbiamo aderito alla Rete italiana degli atenei e degli enti di ricerca per il public engagement che è APENET, nel 2018. Poi noi proponiamo una serie di appuntamenti e rassegne. Tra queste c'è per esempio l'Agorà GSSI, che è nata nel 2018, ce la siamo inventata come appuntamento in realtà non fisso ma viene organizzata quando c'è un relatore di spicco che tratti una tematica di ampio respiro, quindi che non sia strettamente legata alle nostre quattro aree di ricerca, per esempio abbiamo invitato dei giornalisti della Reuters a parlare del cibo del futuro, quindi sono proprio incontri di approfondimento su situazioni di attualità fuori dalle nostre quattro aree e sono aperti al pubblico. Poi abbiamo una serie di *lectio magistralis* in cui premi Nobel o grandi scienziati vengono a fare degli incontri. Abbiamo avuto qui, per esempio la Medaglia Fields di matematica, abbiamo avuto due-tre premi Nobel in fisica, Parisi, insomma incontri più specialistici che trattano comunque della loro tematica. Poi alcuni ricercatori collaborano alla scrittura di volumi, di libri, il rettore per esempio ha collaborato nella collana scientifica del Corriere della Sera, o hanno scritto dei libri per Feltrinelli, quindi c'è anche una parte di editoria. E poi facciamo tutte le attività di ufficio stampa, quindi dai comunicati, contatti con i giornalisti, servizi fotografici, proposta dei nostri ricercatori ai media, approfondimenti, queste cose qui.

### **E anche la parte social gestite voi, giusto?**

Sì, gestiamo anche la parte social e anche il sito web, per la parte diciamo un po' dei contenuti. In realtà è un sito che ormai esiste da quando il GSSI non era una vera e propria università e quindi stiamo aspettando, forse quest'anno riusciamo a farlo

nuovo. Anche perché il nostro primo sito era stato molto ispirato da quello della SISSA, da quello vecchio della SISSA. Però diciamo noi non abbiamo tutte le competenze, ovviamente per web designer o strutture informatiche, quindi abbiamo un ufficio ICT che dovrebbe aiutarci quest'anno a rifare tutto da capo, perché ci sono tante sezioni mancanti, addirittura non riusciamo a gestire bene i contenuti che noi facciamo anche a livello di comunicazione. Penso che sia un po' come era il sito della SISSA inizialmente, c'era la sezione delle news ma non c'era uno spazio ancora dove mettere i *press kit*, dove mettere le gallerie multimediali, dove caricare i video, il sito è molto limitato. E poi nell'operazione di branding l'anno scorso abbiamo rifatto qualche gadget, qualche penna, cose che riguardano immagine e promozione. In realtà è un'attività che pianifichiamo più o meno ogni anno in base a questi appuntamenti che noi sappiamo, per esempio sappiamo che il Festival a Genova c'è ogni anno - più o meno, data l'emergenza virus... -, tendenzialmente uno programma le attività che sa di anno in anno, però poi è molto variabile la tipologia di eventi che ospitiamo o le collaborazioni che vengono attivate, proprio perché magari sono portate avanti da contatti personali o del Rettore, o magari da noi che girando prendiamo delle idee... insomma è pianificata fino a un certo punto.

### **Avete il piano di comunicazione?**

Abbiamo il piano di comunicazione in cui facciamo un po' il resoconto di quanto fatto nell'anno precedente cercando di fissare degli obiettivi. Tra gli obiettivi, per esempio, di quest'anno c'è sicuramente prioritario quello del sito web, perché non comunica più, è totalmente inutile... per esempio noi abbiamo la parte di seminari scientifici, abbiamo un'unica sezione che si chiama "Seminars and Events" in cui per la struttura con cui adesso lavora il sito ci vanno dentro sia i workshop scientifici, sia le lezioni accademiche, sia gli eventi divulgativi. Quindi prioritario è quello. Poi ci siamo fissati da perseguire altri obiettivi di comunicazione interna, per esempio abbiamo creato delle newsletter settimanali per rendere più partecipativi gli interni.

**A questo proposito, parliamo un attimo di feedback, avete avete previsto in questi anni o comunque prevederete dei meccanismi per avere del feedback dal vostro pubblico sia esterno che interno?**

Alcune attività sono di default, quindi per esempio FameLab ha dei questionari, Sharper per la Notte dei Ricercatori ha di questionari, che vengono analizzati poi dal gruppo di progetto, quindi tante delle attività a cui partecipiamo in realtà sono già inserite nel processo di valutazione. Per il resto viene fatto con degli indicatori, per esempio per le attività social, le attività stampa, noi abbiamo degli indicatori ovviamente numerici o geografici, utilizziamo vari indicatori per vedere come sta procedendo l'attività. Per esempio, monitoriamo le uscite stampa e come variano nel corso degli anni, quindi se abbiamo aumentato le uscite nazionali, le uscite anche su quotidiani esteri, o su riviste estere e quindi per quelle attività che sono monitorabili con gli indicatori abbiamo meno problemi. Ovviamente poi abbiamo un riscontro a livello di partecipazione ad un evento. Essendo solo in due spesso non riusciamo a fare questionari che poi comunque non riusciremmo a studiare o valutare attentamente. Quindi spesso abbiamo un incontro GSSI Agorà, ci segniamo quanti sono stati i partecipanti effettivamente che sono arrivati, che siamo riusciti a coinvolgere, vediamo un po' di volta in volta il feedback, però questa è uno dei punti che in realtà dovremmo riuscire a migliorare. È un po' penalizzato dal fatto che siamo una persona/una persona e mezza.

**Comunque essendo la gestione in capo a lei praticamente, siete solo in due, immagino non usiate altri strumenti oltre al piano di comunicazione per programmare quello che viene fatto?**

No, no, anche perché poi ecco, ti ripeto, abbiamo un rettore che è molto aperto alla divulgazione per cui spesso capita.. potrei dire che delle attività di comunicazione, un buon 60-70% è nel piano, 30- 40% viene da sue iniziative, dai suoi contatti da cose aggiunte, oppure essendo ancora all'inizio di tante attività aderiamo a iniziative dell'INFN, dell'Università dell'Aquila oppure anche di altri partner scientifici nazionali,



siamo un po' anche inseriti in carrozze o cose che sono già attivate, anche progetti, quindi spesso siamo un po' sollevati dagli aspetti della valutazione in quanto comunque facciamo parte di progetti o di attività in cui ci sono già dei gruppi di progetto che devono occuparsi della valutazione. Poi questo è un discorso che sicuramente possiamo migliorare anche perché noi abbiamo un'area di *social science* che si occupa proprio di metodi qualitativi e quantitativi nella valutazione, sono esperti di quello, anche sociologi quindi sicuramente magari anche con delle risorse interne potremo impostare meglio per esempio le attività di valutazione.

E poi abbiamo un'altra cosa, però questo è un po' meno legata alla divulgazione nel senso abbiamo un indicatore indiretto che è quello di come il GSSI è presente sul panorama nazionale, internazionale, come viene conosciuta la propria ricerca anche un po' da come ci vanno le campagne di promozione dei dottorati, perché noi non essendo una scuola conosciutissima, in realtà c'è un forte legame tra quanti dottorandi sono interessati a fare domande e provare ad accedere da noi e risposta un po' all'immagine e alla validità della scuola. Proprio perché non è come dire "vado a studiare alla Sapienza" e uno sa cos'è la Sapienza e la conosce, e quindi ci aspetta comunque un interesse da parte dei futuri studenti; noi invece non siamo conosciuti, quindi possiamo valutare un po' anche come ci posizioniamo sia in Italia che all'estero anche in base all'immagine che diamo, soprattutto all'attività di promozione e comunicazione che facciamo, quanto "bravi" siamo stati in un anno a farci conoscere e a stimolare l'interesse degli studenti a venire a fare domanda da noi. E quello è un parametro un po' indiretto, diciamo, noi abbiamo aumentato da 500 domande - ci sono 30 posti ogni anno - da 500 domande siamo arrivati al 1600-1700.

(...)

Una delle cose che stiamo inserendo nel piano di comunicazione di quest'anno tra gli obiettivi è di fidelizzare un po' di più e creare un legame in po' più forte con gli *alumni*, quindi con quelli usciti, che comunque hanno tutti un lavoro. C'è un tasso di

occupazione del 100%, non ne sono usciti tantissimi, circa 75 perché ci siamo da pochi anni, ma tutti hanno avuto posizioni di prestigio nel settore di ricerca o alcuni nel settore privato però tanti lavorano al Fermilab, al CERN, strutture ben riconosciute dell'ambito della ricerca. Quindi dovremmo sfruttare un po' di più questo bacino potenziali *ambassador*, creare un po' più di legame con la struttura di appartenenza, anche con il rischio che "il GSSI è una struttura che mi paga, che mi fa stare qui, mi dà l'alloggio, alla fine non spendo tanto perché L'Aquila non è costosa, e poi me ne vado". Noi abbiamo tantissime buone intenzioni, ma essendo una persona e mezza... e non c'è un ufficio placement. C'è un Ufficio Didattica e Ricerca che in realtà si occupa proprio delle attività di ricerca ma sul quotidiano, quindi bandisce posti da ricercatore oppure si occupa di attivare i corsi di dottorato, segue i dottorandi, è più sulla gestione di quello che c'è adesso. Tra di loro non c'è per esempio una persona che segue l'attività degli alumni, quindi a volte l'abbiamo fatta noi, ci siamo inventati un processo per cui come escono li tracciamo con dei moduli in cui ci danno le informazioni personali con cui rimanere in contatto dopo che perdono l'affiliazione GSSI, e abbiamo raccolto una serie di feedback su cosa è il GSSI, su come ci si trova, che stanno lì. Non c'è un ufficio che magari prende contatti con loro, organizza delle riunioni, però è una delle cose uscite nelle ultime riunioni anche con il Rettore, con il Direttore Generale, questo è uno dei punti che anche a livello istituzionale adesso ha avuto la necessaria attenzione, quindi penso che quest'anno riusciremo a fare qualcosa in più, anche perché assumendo personale anche l'Ufficio Didattica e Ricerca ha più persone al suo interno, quindi qualcuno di loro potrebbe darci una mano, noi curiamo la parte comunicativa, gli eventi, poi magari loro li seguono, riescono a vedere a tot anni o mesi che tipo di lavori fanno, dove sono.

## Intervista a Elisa Guidi, responsabile del Servizio di Comunicazione e relazioni esterne della Scuola Normale Superiore - SNS

**Come è composto il Servizio di Comunicazione e Relazioni Esterne? Quante persone ci lavorano e come sono organizzate?**

Il Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne accorpa al momento una serie di attività piuttosto eterogenee. Infatti, la situazione che le descrivo ora penso che avrà un termine a breve, era in ipotesi una riorganizzazione delle attività che al momento si è un attimo fermata per la situazione di crisi in cui ci troviamo. Probabilmente la situazione che le descrivo ora subirà un'evoluzione. Al momento, nel Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne ci sono le attività di comunicazione in senso stretto quindi ufficio stampa e progettazione grafica, definizione immagine coordinata, predisposizione di tutti i materiali di comunicazione dell'ateneo, gestione dei canali social, gestione del sito web, e poi altre attività non direttamente legate alla comunicazione in senso stretto che vanno dalla progettazione e realizzazione di attività culturali, eventi istituzionali, orientamento in entrata, stagione concertistica quindi attività culturali in senso più ampio.

**Per quanto riguarda le specifiche attività di comunicazione, quante sono le persone coinvolte e che tipo di professionalità hanno? Sono giornalisti, ricercatori..?**

Noi abbiamo un addetto stampa che è un giornalista professionista e si occupa della parte stampa, quindi rapporti con i media, redazione dei comunicati stampa, ecc. Poi abbiamo un collega che segue le attività sui social, con particolare riferimento a Twitter, Facebook e YouTube. Poi abbiamo un gruppetto di ragazzi coordinati, da un nostro assegnista di ricerca, allievi che seguono il canale Instagram. Il collega che segue i canali social ha acquisito le competenze sul campo; lui è uno dei primi che

ha iniziato a fare questo lavoro già da almeno una decina di anni, quindi piano piano ha sviluppato competenze tecniche, ma non aveva una formazione anche perché quando ha iniziato a fare questo lavoro in realtà figure specificamente professionalizzate su questo ambito non ce n'erano. Per quanto riguarda il canale YouTube, abbiamo una persona che si occupa della produzione di materiali video, del montaggio, ecc; è un tecnico, anche lui si è formato da sé in sostanza e alimenta con i materiali che produce il canale YouTube. Per quanto riguarda il sito web, da noi la situazione - ma penso che sia una situazione abbastanza comune - noi come ufficio comunicazione ci occupiamo della parte redazionale del sito, quindi abbiamo un collega che si occupa della pubblicazione e dell'aggiornamento delle pagine. La parte invece di infrastruttura è gestita da un'altro servizio della scuola che fa capo all'ICT con cui noi comunque dialoghiamo per la progettazione evolutiva del portale, ma in ogni caso la parte infrastrutturale non è gestita direttamente dall'ufficio comunicazione.

**Quindi la maggior parte di voi ha fatto formazione sul campo?**

Sì, al di là del collega dell'ufficio stampa che è un giornalista professionista, gli altri si sono formati, io per prima, direttamente sulle attività. Il nostro è un gruppo di persone abbastanza giovani, su queste cose abbiamo iniziato a lavorare sette-otto anni fa, quasi dieci, quindi piano piano abbiamo cercato di acquisire le competenze che ci hanno permesso di portare avanti le cose, magari facendo anche percorsi di formazione *in itinere* su attività specifiche.

**Per quanto riguarda invece i contenuti della comunicazione, quali sono gli obiettivi specifici di comunicazione dell'ente, soprattutto quelli legati alla ricerca?**

La nostra è una realtà piuttosto piccola, quindi l'idea è valorizzare il più possibile i contenuti di ricerca che si fanno quotidianamente, quindi cercando di dargli visibilità attraverso gli organi di stampa, e ad un pubblico più ampio anche attraverso i canali

di divulgazione. Una cosa che mi sono dimenticata di dire: l'addetto stampa cura anche il magazine di ateneo, che è un web magazine, Normale News On The Web, dove vengono pubblicate periodicamente notizie sull'attività di ricerca, sulla vita della comunità, sulle attività del nostro personale, dei nostri allievi e dei nostri ex allievi. L'obiettivo è dare il più possibile visibilità anche in termini comprensibili ai risultati di ricerca del nostro ente.

**Quindi, una comunicazione che metta al centro la ricerca quotidiana.**

Sì, sì, puntando poi ovviamente in circostanze particolari sulla valorizzazione di risultati eclatanti quando ci sono, ovviamente quelli non sono quotidiani, sono a periodicità più dilazionata.

**Qual è il pubblico a cui vi rivolgete prevalentemente?**

Da un lato il pubblico specialistico, attraverso le riviste specializzate, ma l'obiettivo è rivolgersi ad un pubblico più ampio, quindi il cittadino comune attraverso gli organi di stampa a più larga diffusione, le scuole con progetti specifici e progetti di divulgazione, insomma, l'obiettivo è raggiungere il pubblico più ampio possibile. Il problema che ha un ente come il nostro spesso è che si fa fatica a far capire che cosa si faccia dentro le sue mura, quindi riuscire a rendere comprensibili le ricerche che si fanno da noi, anche se a volte sono obiettivamente astruse o complicate, non immediatamente percepibili come utili dal pubblico generico, è importante.

**Prevedete dei meccanismi di feedback da parte del vostro pubblico?**

Al momento no, ma ci stiamo lavorando. Noi come scuola di alta formazione, come scuola superiore universitaria, non abbiamo ancora attraversato la fase di accreditamento e valutazione da parte dell'ANVUR, per l'accREDITamento delle sedi non abbiamo ancora avuto visite, quindi stiamo predisponendo ora le procedure, sono in programmazione la valutazione delle attività anche di terza missione, comunicazione, eccetera, quindi al momento un sistema di monitoraggio in piedi non

c'è ma è un tema all'attenzione sia degli organi politici che della struttura amministrativa, ci stiamo lavorando.

**In generale, le attività di comunicazione sono inserite in un piano di comunicazione?**

Non abbiamo un piano di comunicazione, anche su quello stiamo lavorando. Non abbiamo un piano di comunicazione predisposto, scritto.

**Ma non l'avete mai avuto o è una situazione recente?**

Negli ultimi sei/sette anni non l'abbiamo mai avuto.

**Anche se non c'è lo strumento piano di comunicazione, utilizzate degli strumenti alternativi per pianificare, progettare, programmare l'attività?**

Sì, noi abbiamo la fortuna di lavorare in un posto molto piccolo e quindi la pianificazione, il monitoraggio, eccetera, li facciamo quotidianamente confrontandoci fra di noi. Noi non abbiamo una struttura articolata in dipartimenti, come struttura amministrativa in sé ma abbiamo una struttura amministrativa molto accentrata, per cui l'ufficio comunicazione è uno per tutto l'ateneo, e questo dal nostro punto di vista è un vantaggio perché teniamo sotto controllo i canali che usiamo. Sui social, per esempio, le attività di monitoraggio sono più semplici, sulla rassegna stampa il collega fa comunque delle attività di rilevazione per capire il tipo di risposta che c'è da parte degli organi di comunicazione a fronte di comunicati stampa, a livello di pianificazione è una cosa che facciamo non dico quotidianamente ma periodicamente a seconda di come si orientano le attività dell'ente.

**Lo fate semplicemente tramite riunioni?**

Con riunioni, confronti, sì.

**Quindi non avete uno strumento specifico? Utilizzate app in rete, Trello, Calendar..?**

No, per la programmazione delle attività no, onestamente lavoriamo tutti nello stesso edificio, a pochissima distanza, in questo caso se dobbiamo lavorare da remoto facciamo riunioni telematiche con cui ci organizziamo direttamente.

**Le faccio un'ultima domanda: l'assenza del piano di comunicazione rappresenta per voi un limite a livello lavorativo o comunque le linee guida sono chiare ugualmente?**

Più o meno abbiamo linee guida abbastanza consolidate, perché siamo rimasti sulle direttrici dell'ente, della sua natura, senza svolte clamorose. Devo dire che secondo me è arrivato il momento, ed è per questo che ci stiamo lavorando, di definirlo. Anche perché negli ultimi anni la scuola del punto di vista delle vicende politiche ha avuto una vita piuttosto travagliata, noi in pochi anni abbiamo cambiato tre direttori, e onestamente avere uno strumento solido, di riferimento come il piano di comunicazione secondo me è diventato un'esigenza imprescindibile. Ovviamente è sempre modificabile, sempre accrescibile, però avere un punto di riferimento fisso è importante.

**Quindi non tanto come livello di dettaglio delle attività, quanto come indicazioni?**

Sì, come indicazioni generali, da seguire, da avere sempre in mente, anche come un promemoria, una bussola cui fare riferimento sempre, in qualsiasi circostanza. Anche come strumento di contrattazione con il livello politico.

## Intervista a Mauro Buonocore, direttore dell'Ufficio Comunicazione e media del Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici - CMCC

**La prima cosa che le chiedo è: come struttura di comunicazione, come siete organizzati?**

Prima un'osservazione, tu mi hai detto che stai osservando enti e istituzioni pubblici. Tecnicamente, il CMCC non è un ente pubblico; è una fondazione. Te lo dico perché il CMCC non vive di fondi pubblici. La fondazione è fatta da una serie di soci che sono tutti enti pubblici perché i soci sono INGV, Università del Salento, Università di Bologna, Università Ca' Foscari di Venezia, Politecnico di Milano, Università della Tuscia, Università di Sassari, Neuromed che è un centro di ricerca di scienze mediche che sta tra il Sannio e Caserta, e RFF - Resources For the Future che è un think tank americano.

Una parte importante dell'attività del CMCC riguarda il fatto che ha un centro di supercalcolo che è il più potente in Europa ad essere dedicato solo ed esclusivamente allo studio dei cambiamenti climatici, quindi all'interazione tra i cambiamenti climatici e sistemi socio-economici, per fare modelli, scenari, previsioni. I finanziamenti pubblici che al momento riceve per legge il CMCC riguardano soltanto la gestione del centro di supercalcolo, quindi l'infrastruttura tecnologica; tutta l'attività scientifica è fatta di progetti, commesse quindi non c'è un finanziamento pubblico che sostiene per legge la ricerca scientifica del CMCC ma ce la guadagniamo con i bandi, con i progetti europei, con le call. Questo questo ci differenzia molto dal CNR, da ENEA, da altri centri ricerca che sono pubblici.



### **Quante persone lavorano alla comunicazione?**

Non è facile dirlo, perché nella comunicazione cerchiamo di catalizzare lo sforzo che riusciamo a produrre facendo attività diverse, alcune delle quali stanno dentro dei progetti di ricerca. Negli Annual Report del CMCC, tutto il personale è considerato come *time equivalent*, cioè si fa il conteggio delle persone in base alle ore che lavorano, quindi facendo questo conto possiamo dire che alla comunicazione istituzionale del CMCC lavorano 4 persone.

**Però in realtà siete di più ma non per tutto il vostro tempo sulla comunicazione.**

Sì, 4 persone come forza lavoro, però come persone che contribuiscono a vario titolo siamo 11 persone, 11 teste, però come mese/uomo siamo 4.

### **Fra queste 11 persone, più o meno che formazioni avete?**

Allora, io ho una formazione giornalistica, sono giornalista professionista, iscritto all'albo; prima di lavorare al CMCC, ho lavorato come giornalista, ero un caporedattore una rivista. Questa è la mia formazione, andando ancora prima, il mio background è proprio umanistico, cioè sono laureato in lettere e poi strada facendo ho incontrato una divulgazione scientifica. Le altre persone sono... le abbiamo tutte diverse, adesso le passo un po' in rassegna: c'è una persona che è laureata in biologia, con dottorato in biologia, e poi ha fatto il Master in Comunicazione Scientifica della SISSA; c'è una persona con un background in comunicazione e organizzazione eventi; una persona che ha un master sulle ONG; una persona che ha un background di lingue all'università; una persona che ha un background con dottorato in biologia marina, e che però poi si è dedicata alla comunicazione; altre due persone che hanno background in materie inerenti la comunicazione e la divulgazione scientifica, e un'altra persona ha un background in scienze ambientali e comunicazione. Quindi background sono vari però tutti orientati alla comunicazione scientifica in qualche modo. Questa è una roba che ci accomuna tutti: tutti ci

muoviamo nell'ambito della prospettiva dello sviluppo sostenibile, cioè sia chi ha studiato comunicazione, sia chi è partito da un background più scientifico, poi siamo sempre orientati nelle attività verso la prospettiva dell'Agenda 2030, degli SDGs quindi è quello un pò l'orizzonte che ci accomuna tutti.

**In termini di contenuti della comunicazione, quali sono gli obiettivi centrali di comunicazione del CMCC?**

Gli obiettivi centrali di comunicazione sono principalmente due, uno è la promozione dell'attività di divulgazione delle attività di ricerca del CMCC, quindi tutto quello che fa un ufficio stampa e ufficio comunicazione di un ente, quindi comunicati stampa organizzazione eventi, tutti centrati sull'obiettivo di promuovere e dare visibilità alla produzione scientifica e ai risultati della produzione scientifica. Dall'altra parte per *mission* il CMCC ha l'obiettivo di promuovere la consapevolezza pubblica sui temi dei cambiamenti climatici in particolare dell'interazione tra i cambiamenti climatici e i sistemi socio-economici, come il clima influisce sulla società e l'ambiente e come a sua volta la società le attività economiche influiscono sul clima, quindi migliorare la consapevolezza pubblica a diverse *multiaudience* diciamo, a diversi livelli quindi diversi pubblici, dall'opinione pubblica intesa nella sua accezione più ampia, ai decisori pubblici, alle scuole intese sia come insegnanti, sia come studenti. Il che significa cercare di capire, di raccontare come la ricerca scientifica abbia un suo posto, una sua rilevanza all'interno della società e non solo all'interno della comunità scientifica.

**Ci sono degli strumenti che prediligete per portare avanti questi obiettivi?**

Beh, diciamo gli strumenti digitali, sicuramente: la nostra presenta è una presenta prettamente digitale che parte dal sito web, i social media, un magazine digitale che si chiama Foresight, in cui cerchiamo di ampliare lo sguardo non solo alla comunicazione istituzionale ma anche di guardare quello che succede un po' nel dibattito internazionale sui cambiamenti climatici e sul ruolo delle scienze del clima

nella società, quindi di parlare di quello che facciamo noi ma anche di quello che fanno i partner dei nostri progetti, pubblicazioni importanti che vengono pubblicate, papers importanti che vengono pubblicati eccetera. Ci affidiamo molto ai *webinar* come strumento per raggiungere diversi audiences perché ci consentono di fare... cioè di fatto i *webinar* sono eventi, quindi come qualsiasi evento ti consente di rivolgerti a un pubblico più specialistico o a un pubblico più ampio. Quindi abbiamo detto i social, abbiamo detto il sito web istituzionale, *media relations* con l'ufficio stampa e quindi le relazioni via mail con i giornalisti, direttamente con i media, la newsletter, i *webinar*, facciamo eventi in presenza, o almeno li abbiamo fatti fino alla pandemia, adesso vediamo per quanto i *webinar* prenderanno il posto degli eventi.

**Ha parlato di tanti pubblici variegati, avete sviluppato degli strumenti per valutare il feedback da parte dei vostri pubblici nei vari contesti?**

Nello specifico no, ci affidiamo molto a un rapporto diretto attraverso i social cioè cerchiamo di analizzare qual è la risposta dei social, il *sentiment* che riusciamo a cogliere attraverso la presenza e l'attività sui social, e quello che riusciamo a fare attraverso gli eventi, quindi questi sono i feedback che noi prendiamo. Ovviamente nel caso di *webinar* anche lì c'è un feedback diretto perché c'è l'iscrizione diretta al *webinar* - al *webinar* uno deve iscriversi, quindi è un atto estremamente volontario come partecipare ad un evento diciamo, c'è bisogno dell'intenzionalità dell'*audience* - e quindi registrando un aumento o comunque una presenza costante dei partecipanti, degli iscritti, un discreto tasso di consistenza tra le persone che si scrivono e le persone che effettivamente partecipano, e un *rate* molto buono di permanenza durante il *webinar*, cioè le persone che si scrivono e poi partecipano poi rimangono per tutto il *webinar*, questo ovviamente non vuol dire che non stiano cucinando mentre guardano il *webinar* però siccome la sessione di domande e risposte è sempre molto partecipata, questo ci fa pensare che il feedback sia molto buono. Preferiamo non fare questionari almeno per il momento perché intanto si può mentire lo stesso durante un questionario, poi per fare il questionario ci vuole una

motivazione. Per rispondere al questionario ci vuole una motivazione particolare, quindi potresti perdere dei pareri positivi di persone che semplicemente non hanno voglia di fare il questionario, mentre invece il comportamento attivo durante un evento è molto indicativo, cioè ti consente di fare un'analisi, delle valutazioni; poi puoi sbagliare anche quello ovviamente.

**Il *webinar* lo utilizzate per veicolare comunicazione diretta a un pubblico più specializzato o invece a un pubblico generalista?**

Entrambe, come ti dicevo prima è uno strumento molto flessibile, quindi cerchiamo a seconda degli argomenti, delle circostanze di fare delle cose diverse. Abbiamo una serie di *webinar* ogni ultimo martedì del mese, noi abbiamo nove divisioni di ricerca e chiediamo a turno ad ogni divisione di impostare un *webinar* che fa parte della nostra serie di *webinar* che si svolge ogni ultimo martedì del mese, quindi a turno ogni divisione organizza un *webinar*. Sono in inglese, questi sono *webinar* che si aprono a tutti perché tutti possono iscriversi, però ovviamente essendo organizzati da scienziati diciamo rimangono nell'albero di persone che intanto hanno confidenza con la lingua inglese e hanno confidenza anche con gli argomenti. Poi organizziamo anche una serie di *webinar* cercando di coinvolgere persone esterne, quindi chiamando persone che non sono del CMCC ma ospiti esterni, e poi organizziamo *webinar* in casi in cui riteniamo che un'iniziativa di divulgazione sia particolarmente opportuna; ad esempio li facciamo sempre a una settimana dalla COP, perché abbiamo dei nostri ricercatori che sono nella delegazione tecnica del Ministero dell'Ambiente quindi sono nella COP come parte attiva nei tavoli tecnici e quindi facciamo un recap di quello che è successo alla COP e questo lo facciamo appositamente per spiegare. Quando sono usciti gli Special Report dell'IPCC, essendo noi anche *focal point* dell'IPCC, abbiamo prodotto un'infografica per ciascuno di questi report, abbiamo prodotto dei materiali in italiano a beneficio di giornalisti - ma questo punto una volta che il materiale l'hai fatto per i giornalisti l'hai fatto per tutti - e facciamo in *webinar* una specie di conferenza stampa, che è un

evento aperto a tutti e tutti possono partecipare, in cui gli esperti, gli autori italiani del report, parlano del report moderati da una figura, negli ultimi due casi l'ho fatta io, cercando di sollecitare i relatori ad un linguaggio particolarmente comprensibile non solo per gli addetti ai lavori.

**L'attività di comunicazione è inserita in un piano di comunicazione?**

È inserita in un piano strategico, un piano strategico che riguarda i prossimi quattro anni.

**Utilizzate altri strumenti di pianificazione specifica per lavorare solo sulla comunicazione?**

Il piano strategico contiene il ruolo e la pianificazione delle attività inclusi indicatori e obiettivi per tutte le attività del CMCC, quindi inclusa anche la comunicazione. Un piano più dettagliato lo utilizziamo ad uso interno per noi per noi 10 per darci degli obiettivi di più breve periodo.

**A fianco a questo strumento che utilizzate come obiettivo interno utilizzate anche altri strumenti collaborativi, app in rete, Teams, Trello qualcosa del genere per gestire la pianificazione della comunicazione?**

Sì, abbiamo lavorato un po' con Trello. Questo dipende molto dalla sensibilità delle persone, però uno strumento che organizzi il lavoro in team è necessario e adesso siamo passati da Trello, stiamo per iniziare a utilizzare Monday. Comunque tutti questi strumenti noi li utilizziamo integrati con la suite di Google che utilizziamo al CMCC, cioè al CMCC utilizziamo la suite commercial di Google e integriamo questi gli strumenti; l'integrazione con Monday è molto avanzata e quindi utilizziamo tutto quello che Google ci mette a disposizione più Monday che c'ha una specificità in più rispetto a Trello, per la costruzione di workflow, per la costruzione di Gantt, eccetera.

**Un'ultima domanda, la pianificazione la programmazione delle attività per voi ha un ruolo determinante, è una cosa che senza la quale la comunicazione che fate non sarebbe ben finalizzata?**

Sicuramente più pianifichi meglio lavori, poi tutto va misurato con le condizioni che c'hai intorno cioè con la rilevanza che l'ente decide di dare alla comunicazione con i rapporti che riesci a costruire con i ricercatori, con il flusso di lavoro che riesci a costruire insieme ai ricercatori delle diverse divisioni. Tu considera che noi siamo sparsi, l'attività del CMCC è sparsa in nove divisione di ricerca, siamo sparsi in sei città su tutta Italia, quindi cercare di utilizzare al meglio gli strumenti per pianificare, per lavorare a distanza in un certo modo diventa fondamentale.